

مركز البحوث والدراسات

القيادة الإدارية الهدّامة في المنظمات

تأليف
د. جوهرة بنت محمد أبا الخيل

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

القيادة الإدارية الهدَّامة في المنظمات

تأليف

د. جوهرة بنت محمد أبا الخيل

1443 ه - 2022 م

بطاقة الفهرسة

ⓒ معهد الإدارة العامة، 1443 ه.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

أبا الخيل، جوهرة بنت محمد

القيادة الإدارية الهدَّامة في المنظات.

جوهرة بنت محمد أبا الخيل - الرياض، 1443 ه

258 ص؛ 17 سم × 24 سم

ردمك: 9- 38- 8276- 603- 978

-1 القيادة الإدارية 2- المنظمات والهيئات -

تنظيم وإدارة. أ. العنوان

ديوي: 350,0074 5694/ 1443 ه

رقم الإيداع: 5694/ 1443

ردمك: 9- 38- 8276- 603- 978

إهداءٌ وعرفانٌ

أُهدي هذا الكتابَ إلى والدتي الحبيبة هيا - طيَّب اللهُ ثراها - وأخي العزيز فهد رَحِمه الله؛ لإيمانهما بقدرتي على مواصلةِ العلمِ والعملِ بشغف وتحدٍّ وصبر. وإلى عائلتي الغالية حفظها الله؛ لدعهما المستمر ومساندتها الدائمة لي في مسيرتي العلمية والعملية.

وأتوجَّه بجزيل الشُّكر إلى كلِّ مَن ساعَد في إتمام هذا العملِ، وأخصُّ بالشُّكر نائبَ مركز البحوث والدراسات ورئيس وأمين لجنة البحوث في معهد الإدارة العامة؛ لدعمهما المتواصل خلال رحلة تأليف هذا الكتاب. كما أشكرُ المحكِّمين العلميين الذين أسهمت ملاحظاتهم في إثراء هذا الكتاب. والشُّكر أيضًا لإدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة؛ لتجشُّمها عناء إجراء التعديلات والتنقيحات على هذا الكتاب.

المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة:

نالت ظاهرةُ القيادة الإدارية في المنظمات اهتمامًا كبيرًا من الباحثين والمفكِّرين في المجال الإداري، يعكس هذا الاهتمامَ الدورُ البالغُ للظاهرة وآثارها الواضحة، ليس على الجوانب الإدارية كالأهداف والأنشطة الأخرى فحسب؛ وإنما على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية بشكلٍ عام.

وقد تركَّز اهتمامُ الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة على مفاهيم بعينها كالقيادة "الجيدة" أو "الفاعلة"؛ فنشأت مدارسُ وصِيغَت نظريات، مثل: نظرية "سمات القيادة" (Stogdill, 1948)، و"النظرية السلوكية في القيادة"، و"النظرية الموقفية في القيادة" ;Blacke Moton, 1964) (Szilagyi and Wallace, 1980، و"النظرية التبادلية"، و"النظرية التحويلية" (Bass, " 1985; Burns, 1978)، و"القيادة الأصيلة"، (Walumbwa et al. ,2008)والقيادة الأخلاقية (Ciulla,1998). وتناولت معظم هذه الدراسات والنظريات عوامل بناء القيادة الفاعلة، مُتضمِّنةً صفات القائد الإداري الإيجابية؛ كالكاريزمية، والفعالية، والكفاءة، والرؤية الواضحة لسُبل تحقيق أهداف المنظمة؛ وآخذةً في الاعتبار كون المدير القائد - في قطاع عام أو خاص - معدودًا من أهمِّ عناصر نجاح المنظمة. هنا كان التركيزُ على وجهٍ واحدٍ من ظاهرة القيادة الإدارية، وهو وجهها المشرق وآثارها الإيجابية في سلوك المنظمة ونجاحها، إلَّا أن للظاهرة وجهًا آخر. ;Bass, 1999) House et al. , 2004; Yukl, 2012)

مع ما ظهر خلال العقود الأخيرة بوضوحٍ من تراكم الأزمات الاقتصادية وتسارُعها وتداعياتها وآثارها الضَّارة على المنظمات والشركات؛ كانهيار بعضها وإفلاس بعضها وتدهور معنويات أعضائها، ومع انكشاف أخطاء قائديها الأساسية؛ ومع كلِّ هذا اتجهت الدراسات الإدارية

نحو الاهتمام بالوجه الآخر من ظاهرة القيادة الإدارية، وهو وجهها السَّلبي وآثارها السلبية في سلوك المنظمة وإخفاقها). (Einarsen et al. , 2007; Hogan Hogan, 2001)

وتشير العديدُ من التقارير الصادرة من منظمات دولية ونتائج البحوث الميدانية العديدة إلى أنه على الرغم من أنَّ القيادة الهدَّامة تُعَدُّ من الظواهر التي لا يتمُّ الحديثُ عنها بشكلٍ علنيٍّ؛ فإنَّ آثارَها السلبيةَ واضحةٌ على الفرد والمنظمة والمجتمع؛ إذ كشفَ تقريرٌ حديثٌ صادرٌ من منظمة العمل الدولية (ILO, 2020International Labor Organization) أنَّ حالات العنف في أماكن العمل في تزايدٍ مُستَمرٍّ عالميًّا، والتي تُهدِّد صحةَ وسلامة الموظفين، وكذلك إنتاجية المنظمة وسُمْعتها. كما كشف التقريرُ الصادرُ من نقابة الخدمة العامة في بريطانيا (UNISON, 2021) عن وجود زيادةٍ ملحوظةٍ في مُعدلات التنمُّر والعدوانية من قِبَل الرؤساء والمديرين تجاه الموظفين في بيئة العمل. علاوةً على ذلك؛ أكَّدَت الوكالة الأوروبية للصحة والسلامة (the European Agency for Health and Safety at Work , 2011) أنَّ العنفَ النفسيَّ والجسديَّ في بيئة العمل له تأثيراتٌ سلبيةٌ طويلةُ المدى على المستويات الفردية والتنظيمية والمجتمعية.

كما كشفت العديدُ من الدراسات الميدانية أن ظاهرةَ القيادة الهدَّامة في المنظمات لا تقتصرُ على دولةٍ مُحدَّدةٍ أو منطقةٍ معينةٍ من العالم (Hoel et al. , 2001) ؛ إذ كشفت دراسةٌ في ألمانيا الغربية أن أكثر من 800 ألف عاملٍ كانوا ضحايا للعنف الإداري في مكانِ العمل (Chappell Di Martino, 2006). وفي المملكة المتحدة، أشارت دراسةٌ طُبِّقَت على (2950) موظفًا في القطاع الصحي إلى أنَّ 20 ٪ منهم قد تعرَّضوا للتنمُّر من قِبَل مُديريهم أو موظفين آخرين (Carter et al. 2013). وفي الولايات المتحدة، كشف مسحٌ شَمِلَ 7740 موظفًا في بيئة العمل عن أن 37 ٪ من العمال تعرَّضوا لسلوكيات تتسمُ بالعدوانية من قِبَل رؤسائهم (Bullying Workplace Institute, 2007). بالإضافة إلى ذلك، كشفت العديدُ من الدراسات الميدانية التي أُعِدَّت في كلٍّ من إسبانيا(Trijueque G. mez 0 201) ،، وإيطاليا (Giorgi et al. , 2015)، واليابان (Giorgi et al. , 2013)، وجنوب أفريقيا (Cunniff Mostert, 2012) ، ومصر داهش، 2017؛ الكرداوي، (2015 عن وجود مجموعةٍ من السُّلوكيات المؤذية تُمارَس من قِبَل القيادات والمديرين في بيئة العمل.

إنَّ التقاريرَ الصَّادرةَ من منظماتٍ دوليةٍ ونتائج الدراسات والبحوث الميدانية المتعَدِّدة حول الآثار السلبية المترتبة؛ جعلت العلماءَ والباحثين في مجال القيادة الإدارية يُقبِلون - باهتمامٍ متزايدٍ - على دراسة الجانب المُظلِم أو الهدَّام من الظاهرة. وسَلَكَت دراساتهم مساراتٍ متعدِّدةً في موضوعات أبحاثهم؛ إذ بحثت في "القيادة السَّلبية"، وفي "التنمُّر الإداري"، وفي "القيادة غير الفاعلة"، وفي "الإشراف السيئ"، وفي "القيادة النرجسية"، (Jones) Paulhus, 2017)

وفي "القيادة التعسُّفية(Ashforth, 1994) "، وفي "القيادة الضارة"، وفي "القيادة الهدَّامة" Kusy and (Holloway, 2009; Roter, 2017; Tepper, 2007). ودرست هذه المفاهيم عبر مداخل عديدة: مدخل إلى دراسة السِّمات والخصائص السلبية للقادة المديرين (Kellerman, 2004; Whicker, 1996) ، ومدخل إلى دراسة المرؤوسين وعلاقتهم بالرئيس (Lipman- Blumen 2005) ، ومدخل ثلاثي الأبعاد إلى دراسة القائد والمرؤوسين والبيئة المحيطة (Padilla et al. , 2007)، ومدخل إلى دراسة القيادة الإدارية الهدَّامة – البنَّاءة (Einarsen et al. , 2007) ، ومدخل إلى دراسة الثالوث المظلم للقيادة الإدارية الهدَّامة، والمتضمِّن: النرجسية، والميكافيلية، والاضطراب النفسي. (Jones Paulhus, 2017)

يُقدِّم هذا الكتاب (أولًا) عَرْضًا لدراسة القيادة الإدارية في المنظمات، بادِئًا بمدخلٍ عامٍّ يتناول المفاهيم المختلفة للقيادة البنَّاءة والفاعلة، والنظريات التقليدية والحديثة، ثم ينظر في الجانب المظلم من القيادة الإدارية (القيادة الإدارية الهدَّامة)؛ من حيث التعريفات والخصائص والعوامل المكوِّنة للإدارة السلبية ودور المرؤوسين والبيئة المحيطة من حيث الإسهام والآثار المترتبة على وجودها. ينظر هذا الكتابُ إلى هذه المسائل من زوايا مختلفة وبمنظور نقدي وتحليلي، وضمن إطار مفاهيمي متكامل، مُركِّزًا على الجانب الهدَّام من القيادة الإدارية؛ وذلك لتقديم فهمٍ أوسَع يتجاوز افتراضات ومفاهيم النظرية التقليدية للقيادة، معتمدًا في طَرْحه على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، ومُقدِّمًا نموذجًا بديلًا.

إذًا، موضوع هذا الكتاب، بأسلوب طرحِه وجِدَّتِه وعُمقِه، بمثابة الجسر الذي يربط بين الجانبين النظري والتطبيقي للقيادة الإدارية؛ ممَّا سيخدم أولًا: شريحة كبيرة من القراء، فإضافة إلى المختصِّين والباحثين والمهتمين، فإنَّ هذا الكتابَ مُوجَّهٌ إلى صُنَّاع السياسات العامة ومُتخذي القرار؛ إذ يُقدِّم رؤيةً شاملةً لمفهوم جديد من مفاهيم القيادة الإدارية، وهو ما سيساعد مُتخذي القرارات على

الكشف عن المشكلات التنظيمية والإدارية (كالخلل الإداري والقيادي) من خلال تعزيز مفاهيم الحوكمة والشفافية والمساءلة. كما سيساعد المنظمات على استقطاب واختيار القائد المناسب لإدارة وتطوير المنظمات والمؤسسات الحديثة؛ لمواجهة التحديات التنظيمية. هذا الكتاب أيضًا سيكون بمثابة مرجعٍ علميٍّ يستفيد منه طلابُ الدراسات العليا بالجامعات في التخصصات ذات العلاقة، مثل: الإدارة العامة،

والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية. إذًا، هذا الكتاب سيكون مرجعًا مهمًّا للباحثين والأكاديميين المهتمين بالقيادة، وللممارسين، ولطلاب الجامعات؛ وبالتالي سيكون إضافةً مهمةً للمكتبة العربية التي تعاني من نقصِ المنشورات العلمية التي تتطرَّق للموضوع.

يتكوَّن هذا الكتابُ من مقدِّمة وثمانية فصول، وكلُّ فصلٍ يشتملُ على مقدمة وخاتمة، وتشتمل هذه الفصول على جوانب نظرية وعملية وحالات دراسية وأسئلة للمناقشة، هذا الخلط مهمٌّ جدًّا؛ حيث يُعطي عمقًا أكثر ونظرةً ثاقبة للموضوع. بعد المقدمة، يتمُّ التطرُّق للفصل الأول عن طريق إعطاء نظرة عامة حول موضوع القيادة ومناقشة العلاقة بين القيادة والمنظمة، ومن ثَمَّ سيتمُّ مناقشة نظريات القيادة التقليدية والمعاصرة ونقدهما. أمَّا الفصل الثاني من الكتاب فسيُخصَّص لعرض الجانب المظلم من القيادة، والمتمثل في القيادة الإدارية الهدَّامة من حيث المفهوم والمداخل والنماذج المختلفة لها، والخصائص الأساسية للقيادات الإدارية الهدَّامة.

يعرض الفصل الثالثُ من هذا الكتاب العواملَ المسؤولةَ عن ظهور سلوكيات القيادة الإدارية الهدَّامة، وتشمل العوامل التي تتعلق بخصائص القائد، وخصائص المرؤوسين وخصائص البيئة التنظيمية والاجتماعية المحيطة. كما سيتمُّ عرض حالة دراسية عن علاقة انهيار القطاع المصرفي في المملكة المتحدة والرؤساء التنفيذيين، وتوضِّح بشكلٍ تحليلي ونقدي العواملَ المترابطة التي تُسهِم في ظهور السلوكيات الهدَّامة للقائد الإداري.

أمَّا الفصل الرابع فسيُناقش العلاقةَ بين القيادة الإدارية بنوعيها البنَّاءة والهدَّامة والنوع الاجتماعي؛ من حيث الاختلافات في أساليب القيادة بين الذكور والإناث ومبرِّرات هذه الاختلافات، والظواهر السَّلبية المرتبطة بسلوكيات الذكور والإناث، وأثر ذلك على البيئة التنظيمية. كما سيتمُّ عَرْض حالة دراسية واقعية تُوضِّح بصورة تحليلية ونقدية العلاقةَ بين نمط سلوك القائد والانهيار المؤسسي.

أما الفصل الخامس فسيُركِّز على آثار القيادة الإدارية الهدَّامة على المستوى التنظيمي، وعلى المستوى الفردي؛ وذلك من خلال التطرُّق إلى مستويات التكاليف والخسائر في الموارد البشرية وفي الموارد المادية للمنظمة الإدارية، والنتائج السَّلبية وردود الأفعال السلبية من قِبل الأفراد الذين يُمارس ضدَّهم سلوكيات سلبية؛ كالأمراض الجسدية والاختلالات النفسية، وانخفاض مستويات الأداء. كما سيتمُّ التطرُّق إلى حالة دراسية عن شركة إنرون (Enron) بصورة تحليلية ونقدية؛ لتوضيح آثار القيادات الإدارية الهدَّامة على خلل وانهيار المنظمة.

يتناول الفصلُ السادسُ من هذا الكتاب كيفيةَ إدارة القيادة الإدارية الهدَّامة على المستوى التنظيمي؛ حيث ستتمُّ مناقشة نوعين من الإستراتيجيات، وهما: الإستراتيجيات الوقائية لإدارة القيادة الإدارية الهدَّامة، والإستراتيجيات الإجرائية لإدارة القيادة الإدارية الهدَّامة، وتحت كلِّ نوعٍ من هاتين الإستراتيجيتين سيتمُّ مناقشة عددٍ من الأساليب والإجراءات. أمَّا الفصل السابع فسيُخصَّص لمناقشة إستراتيجيات إدارة القيادة الإدارية الهدَّامة على المستوى الفردي؛ والتي تتضمَّن إستراتيجية الدَّعم المهني والاجتماعي، وإستراتيجية حَلِّ المشكلات، وإستراتيجية التمكين الذاتي.

أما الفصلُ الأخير من هذا الكتاب فسيُقدِّم نموذجًا شاملًا لتحويل القيادة الإدارية الهدَّامة إلى قيادة إدارية بنَّاءة عن طريق رَبْط العوامل التي تؤثر على ظهور سلوكيات القيادة الهدَّامة، وصفات القائد السَّلبي، والنتائج السلبية التي تترتب على الفرد والمنظمة؛ والتي تؤدي في النهاية إلى خلل تنظيمي يتطلَّب إستراتيجياتٍ مُحدَّدةً للتعامل مع القيادات الإدارية الهدَّامة. كما سيتمُّ تقديم نظرة شمولية حول الدروس المستفادة من هذا الموضوع، مع ملاحظات ختامية.

وبعدُ، فآملُ أن أكونَ قد وُفِّقت في إيصال معلومات هذا الكتاب للقارئ العربي المهتم بموضوع القيادة الإدارية؛ من الأكاديميين والممارسين وطلاب الدارسات العليا في التخصُّصات الإدارية.

الفصل الأول
مدخل عام للقيادة

المقدمة:

حظِي موضوع القيادة في المنظمات والمؤسسات الإدارية باهتمامٍ واسعٍ، وشغل ميدانًا فسيحًا من ميادين البحث في عِلم الإدارة وفي علم الاجتماع. ولأن هذا الميدان تتداخل وتتشابك فيه عوامل متعدِّدة، اقتصادية واجتماعية وثقافية؛ فقد أثار الموضوع كثيرًا من الجدل والنِّقاش والتساؤل ووجهات النظر المتعددة والمختلفة منذ وقتٍ طويل. وفي بداية القرن العشرين، ومع التطوُّر الحاصل في جميع مناحي الحياة المجتمعية، ومع تطوُّر أدوات ومناهج المعرفة العلمية؛ أخذ البحث العلمي حول القيادة الإدارية ينمو ويتشعَّب ويتعمَّق، نظريًّا وعمليًّا؛ نظرًا لأهمية الظاهرة في المنظمات والمؤسسات الإدارية باختلاف أشكالها وأحجامها، وبتعَدُّد آثارها الواضحة ليس فقط على الجوانب الإدارية لهذه المنظمات كالأهداف والوسائل والأنشطة الإدارية المتنوعة، وإنما بتعدُّد آثارها على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع بشكلٍ عام. كما أن تزايُد الاهتمام العلمي بالظاهرة جاء مُحصلةً لاعتبار القيادة الإدارية مقياسًا أساسيًّا يُحدِّد نجاحَ أو فشل المنظمة أو المؤسسة الإدارية؛ فمعظم علماء الإدارة ومعظم الممارسين الإداريين يُؤكِّدون أهميةَ وفعاليةَ القيادة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة الحديثة، وخاصةً في ضوء الظروف البيئية المحيطة المتَّسمة بالتغيُّر المستمر، والتعقيد الشديد.

يتناول هذا الفصلُ من الكتاب المفاهيمَ العامة حول القيادة الإدارية، كما يتناول أبرزَ نظرياتها التقليدية والحديثة؛ إذ نجدُ أنَّ هناك اختلافاتٍ كثيرةً بين الباحثين حول مفاهيم القيادة

الإدارية من حيث السمات والسلوكيات والتأثيرات وأنماط التفاعل وعلاقات الأدوار وفاعلية القيادة وقدرة القائد الإداري على التأثير في مرؤوسيه.

ومن خلال متابعة الدراسات والنظريات المهتمة بهذه الظاهرة، ومن خلال تركيز علماء الإدارة والسلوك التنظيمي وعلماء الاجتماع؛ تمَّ اكتشافُ السِّمات والقدرات والسُّلوكيات ومصادر القوة ومظاهرها التي تحَدِّد مدى قدرة القائد على التأثير وتحقيق أهداف المنظمة الإدارية. سيتطرَّق هذا الفصلُ إلى مناقشة بعض المواقف النظرية المهمة والجوهرية وتعارضها أحيانًا بخصوص هذه الجوانب، كما يُوضِّح هذا الفصل نواحي القوة ونواحي الضعف في كلِّ نمطٍ من أنماط القيادة الإدارية البنَّاءة.

وأخيرًا؛ يُسلِّط هذا الفصلُ الضوءَ على الاهتمام المتنامي من قِبل علماء الإدارة والسلوك التنظيمي؛ لفهم عملية القيادة الإدارية كعملٍ مشتركٍ في المنظمة الإدارية، والكشف عن الأسباب المؤدية إلى فعالية هذا العمل المشترك ونجاحه أو عدم فعاليته وفشله.

الجزء الأول - مفاهيم عامة:

من تتبُّع الدراسات والنظريات المهتمة بالقيادة بشكلٍ عام، والقيادة الإدارية بشكلٍ خاص؛ نجد أنَّه من الصعوبة إعطاءُ تعريفٍ جامعٍ مانعٍ لمعنى ومضمون القيادة والقضايا المرتبطة بها؛ فقد تبدو بعض التعريفات محايدةً، لكن عند الفحص الدقيق نجدها تختلف باختلاف رؤية وخلفية المفكرين والباحثين من حيث نشأتها وصيرورتها وأنماطها وآثارها؛ فنلاحظ مثلً ستوجدل (Stogdill, 1974:259)، وبعد مراجعة مستفيضة لأدبيات القيادة، قد خلص إلى أن "هناك عددًا كبيرًا من التعريفات يساوي تقريبًا عددَ الأفراد الذين حاولوا تعريف القيادة". وعلى نفس المنوال، أشار يوكال (Yukl, 2012) إلى أن تعريف القيادة غالبًا ما يكون اختياريًّا وشخصيًّا. ولقد تمَّ تعريف القيادة من حيث السلوكيات والمواقف، والتأثير، وأنماط التفاعل، وعلاقات الأدوار، والوظيفة.

وتعكس معظم تعريفات القيادة الافتراضَ المنطوي على أن القيادة عبارة عن عملية (process). فمثلاً، يوكال (Yukl, 2012:4) عرَّف القيادة بأنها "العملية التي تؤثر على تفسير الأحداث للتابعين، واختيار الأهداف لتنظيم أنشطة مجموعةِ العمل؛ من أجل تحقيق الهدف، ودَفْع

التابعين لتحقيقه، والحفاظ على العلاقات التعاونية والعمل الجماعي، وإيجاد الدعم والتعاون من أشخاص خارج المجموعة أو المنظمة". وعلى نفس المنوال، نجد باس (Bass, 1998) نظر إلى القيادة على أنها عمليةٌ تتمُّ عن طريق إثارة القائد اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الهدف المطلوب. ومن هذا المنظور للقيادة، فإنَّ القائد يُعَدُّ المحورَ الأساسيَّ للتغيير في المنظمة.

في حين نجد بعض المفكرين والباحثين قد نظروا إلى القيادة على أنها "القدرة على التأثير المقصود أو غير المقصود على المرؤوسين؛ لتوجيه الأنشطة والأهداف داخل المنظمة". فهاوس وآخرون (House et al. , 2004: 56) عرَّفوا القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير على الآخرين وتحفيزهم وتمكينهم من الإسهام في فعالية ونجاح المنظمات التي ينتمون إليها". أي إنَّ القائدَ من هذا المنظور لديه القدرة على التأثير الإيجابي على المرؤوسين باستخدام وسائل تأثير متعددة؛ لتحقيق أهداف المنظمة، على سبيل المثال: الثواب والعقاب، وتنمية قدرات الأفراد، وتعزيز الثقة بالنفس، والتدريب.

وهناك مجموعةٌ أخرى من المفكِّرين وصفوا القيادة بأنها علاقةٌ بين القائد والمرؤوسين، وهذه العلاقة تتضمَّن عِدَّة عوامل متداخلة متشابكة؛ فعلى سبيل المثال: نجد برنز (Burns, 1978) يرى أن القيادة عبارة عن تعاون بين القائد والمرؤوسين، لتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق؛ في حين يرى بسيوني (1997) أنَّ القيادة تشتمل على القائد بما يتمتَّع به من سمات ومهارات، والأفراد بما لديهم من صفات وقدرات وأفكار واتجاهات، والمنظمة بما تتميز به من خصائص.

ونتيجةً لهذا الاهتمام الكبير بظاهرة القيادة بشكلٍ عام، والقيادة الإدارية بشكلٍ خاص؛ أصبحت المعيار الذي يُحَدِّد نجاح المنظمات، فإنَّ نجاحَ أو فشلَ المنظمة غالبًا يُعزَى إلى فعالية وكفاءة القيادة في السَّعي إلى تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها، والقدرة على توجيه العنصر البشري واستثماره الاستثمار الأمثل؛ ولذا فقد برزت عِدَّة نظريات وأنماط قيادية تُنادي باتجاهات وأبعاد مختلفة؛ للكشف عن الخصائص والسلوكيات والمهارات المطلوبة عند القادة الإداريين كنعان، 2009؛ رشيد، 2003.

الجزء الثاني - نظريات القيادة البنَّاءة:

سيتناول هذا الجزءُ من الكتاب نظرياتِ القيادة التقليدية (الكلاسيكية) والحديثة، وعرضًا لنتائج بعض البحوث حول تفسير عوامل نجاح القائد وفعاليته في المنظمات الإدارية، وتقييم ما جاءت به هذه الدراسات في إطار سعيها للوصول إلى التعرُّف على الأنماط المختلفة للقيادة الإدارية لتحقيق مستويات عالية من النجاح. ويُقدِّم الجدول رقم (1) عرضًا لأهمِّ النظريات التقليدية والحديثة.

جدول (1)

أبرز نظريات القيادة التقليدية والحديثة

التصنيف	النظرية	أهمُّ رواد النظرية	فرضيات النظرية
أولاً :نظريات القيادة التقليدية	نظرية السمات	Jago (1982) Van Wart (2005) (Stogdill (1948	القادة يُولَدون ولا يُصنَعون، ويتميزون بمجموعةٍ من السِّمات الشخصية والخصائص التي تُيِّزهم عن غيرهم من الأفراد.
	النظرية السلوكية	Szilagyi & Wallace (1980)	القادة لا يُولَدون، وإنما يُصنَعون؛ أي إنَّ القيادة الناجحة تُبنَى على مجموعة من السُّلوكيات التي يمكن تعلُّمها وممارستها.
	النظرية الموقفية	Hersey & Blanchard (1969 Fidler (1967)	الموقف يُحدِّد سلوك القائد الإداري؛ أي إنَّ المواقف المختلفة تتطلَّب أنماطًا معينة من القيادة.
ثانيًا: نظريات القيادة الحديثة	نظرية القيادة التبادلية	Burns (1978) Bass (1985)	تقوم النظرية على مبدأ العلاقة النفعية بين القائد والمرؤوسين على أساس مبدأ الثواب والعقاب.

	نظرية القيادة التحويلية	Burns (1978) Bass (1985)	تقوم النظرية على مبدأ التعاون والمشاركة بين القائد والأتباع؛ للوصول إلى مستويات عليا من الأداء.
	نظرية القيادة الأصيلة	Avolio et al. (2004) Cooper et al. (2005) Luthans (2002) Avolio et al. (2010) Luthans & Avolio (2003)	تقوم النظرية ع ى مبدأ الأصالة في ممارسة القيادة من حيث الأفكار والعواطف والاحتياجات ...إلخ.
	نظرية القيادة الأخلاقية	Ciulla (1998; 2004) Heifetz (1994)	تقوم النظرية على مبدأ أن الأخلاق هي قلب القيادة.

أولاً - نظريات القيادة التقليدية:

تناولت أغلبُ الدراسات التي ظهرت في بداية القرن العشرين موضوعَ القيادة من حيث ارتباطه بالمجالات الفلسفية والاجتماعية والنفسية. وظهرت نظريات مُتعدِّدة تناولت موضوعَ القيادة؛ من حيث سمات وسلوكيات القائد من وجهات نظر متنوعة. وتمركزت هذه النظريات حول البحث عن الصفات والمهارات التي يتميَّز بها القائدُ الفعَّال، وتبنَّت فكرةً أساسيةً مفادها أنَّ جميعَ القادة يحملون صفاتٍ ومهاراتٍ أساسيةً قد تكون في معظمها وراثيةً، ويُكِن تطبيقها في سياقات بيئية مختلفة ومواقف متنوعة، كما أجمعت هذه النظريات على دور القيادة في التأثير في الأتباع والمنظمات. وفي هذا الجزء من الفصل؛ سيتمُّ مناقشة أبرز ثلاث نظريات تقليدية (كلاسيكية) للقيادة، وهي: نظرية السِّمات، والنظرية السُّلوكية، والنظرية الموقفية.

1- نظرية السِّمات في القيادة:

تُعَدُّ نظرية السِّمات في القيادة (Traits Theory of Leadership) من أولى المحاولات المنهجية التي ظهرت خلال القرن العشرين لتفسير ظاهرة القيادة، والتي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بنظرية الرجل العظيم، وتقوم على فرضية أساسية بأن القادة يُولَدون ولا يُصنَعون، ويتميزون بمجموعةٍ من السِّمات الشخصية والخصائص تميِّزهم عن غيرهم من الأفراد. ولقد ركَّز الباحثون على إجراء العديدِ من الدراسات لإثبات جدوى فرضياتهم حول السمات الشخصية التي تُحدِّد القادة، واستنتجوا مجموعةً من الصفات تعكس القيادةَ المثاليةَ. (Jago,1982; Van Wart, 2005)

وفي منتصف القرن العشرين أثار بعض العلماء والباحثين تساؤلات حول مِصدَاقية نظرية السمات. ومن أبرز الباحثين في هذا المجال رالف ستوجدل Ralph Stogdill، الذي أجرى في عام 1948 م دراسةً مَسْحيةً لأكثر من 124 دراسةً ذات صِلةٍ بسمات وخصائص القائد، وكشفت هذه المراجعة الشاملة للأدبيات أن القيادةَ مبنيةٌ على ثماني سمات أساسية، تتمثل في:

1- الذكاء.

2- اليقظة.

3- البصيرة.

4- المسؤولية.

5- المبادرة.

6- المثابرة.

7- الثقة بالنفس.

8- النزعة الاجتماعية.

كما أكَّد ستوجدل (Stogdill) أنَّ السمات التي يمتلكها الفرد لا تكفي لكي يصبح الفرد قائدًا، وإنما يجبُ أن ترتبط هذه السمات بالمواقف التي يواجهها؛ بالإضافة إلى ذلك أشار ستوجدل أن القيادة تنتجُ عن العلاقة القائمة بين القائد وأعضاء المجموعة.

وفي عام 1974 م أجرى ستوجدل (Stogdill) دراسةً مَسْحيةً أخرى، وحَلَّل ما يقرب من 163 دراسةً حول السِّمات التي أُجرِيَت بين عامي 1948- 1970 م، وقارَن نتائج هذه الدراسة بالنتائج التي توصَّل إليها في دراسته الأولى (1948)، وتوصَّل إلى أن القيادة تُحَدِّدها العواملُ الشخصيةُ والعوامل المرتبطة بالمواقف، وبناءً على ذلك توصَّل ستوجدل إلى وجود عشر سمات شخصية تميِّز القياداتِ المثاليةَ، وهي:

1- القدرة على تحمُّل المسؤولية وإنجاز المهام.

2- المثابرة المستمرة في تحقيق الأهداف.

3- الجرأة والأصالة في حلِّ المشكلات.

4- المبادرة في المواقف الاجتماعية.

5- الثقة بالنفس والتصرُّف دون خوف أو تردُّد.

6- الاستعداد لقبول نتائج التصرُّفات والأفعال.

7- الاستعداد لاستيعاب وتحمُّل الضغوط الشخصية.

8- الاستعداد للتعامل مع حالات الإحباط.

9- القدرة على التأثير في سلوك الآخرين.

10- القدرة على بناء نُظُم اجتماعية تفاعلية؛ لتحقيق الأهداف المُحدَّدة.

ولعلَّ هذا التوجُّه لستوجدل بدأ يأخذُ في التحوُّل من دراسة الصفات الفردية والشخصية إلى استطلاع السلوك. بمعنى آخر، كما ذكر فان سلايك، (Van Slyke & Alexander, 2006) أصبح هناك نوعٌ من الاهتمام بالجانب السلوكي للقائد وبيئة المنظمة. وعلى ضوء نتائج دراسات ستوجدل، ظهرت دراسات حديثة؛ بعضها ركَّز على القيادات الكاريزمية التي تتصف بالرقابة الذاتية والدافعية لتحقيق الذات والقدرة على التأثير، (Brown & Trevi. o, 2006) والبعض الآخر من الدراسات ركَّز على الصفات ذات العلاقة "بالذكاء العاطفي"، والتي قد تتضمَّن القدرةَ على فهم الذات والآخرين، والقدرة على التفكير والتصرُّف المناسب، والوعي، والقدرات الاجتماعية. (Gardner& Avolio, 1998; Zaccaro et al. , 2004)

نقد نظرية السمات في القيادة:

تُعَدُّ نظرية السمات من النظريات التي اتَّسَمَت بالمِصداَقية بناءً على نتائج البحوث العديدة في هذا المجال؛ إذ ركَّزَت على عنصر القادة وليس الأتباع أو المواقف؛ مما أسهم في فهمٍ أوضحَ للسِّمات القيادية الضرورية لإدارة المنظمات. كما أنَّ هذا المدخلَ يُعَدُّ أسلوبًا فعَّالاً لتحديد الموظفين المناسبين للمناصب القيادية، وبالتالي يُسهِم ذلك في تعزيز الفعالية التنظيمية. إضافةً إلى ذلك، فإنَّ مدخل السِّمات يُعَدُّ وسيلةً للتطوير الشخصي عن طريق التعرُّف على نقاط القوة والضعف لدى المديرين؛ وهو ما يُسهِم في تقويم السمات والخصائص المطلوبة لقيادة المنظمات.

وعلى الرَّغم من تلك الإيجابيات لنظرية السِّمات؛ فإنَّ هذه النظرية فشلت في وَضْع قائمةٍ حصرية بالسِّمات القيادية، وهذا على الرغم من إجراء عددٍ كبيرٍ من الدراسات على مدى العقود الماضية. كما أن هذه النظرية فشلت في أن تأخذ في الحسبان تأثيرَ المواقف المختلفة على سلوك الفرد التي قد تجعل منه قائدًا في موقفٍ ما؛ في حين لا تظهر السِّمات القيادية في مواقف أخرى. أيضًا، تفتقر هذه النظرية إلى معايير مُوحَّدة وثابتة لقياس الأبعاد الأساسية (الفطرية، والمُكتسَبة) للشخصية. هذا بالإضافة إلى أن هناك إشكاليةً في رَبْط السِّمات القيادية بمُخرَجات القيادة؛ إذ إنَّ

أغلبَ البحوث ركَّزَت على تحديد السِّمات، ولكنها لم تتناول تأثيرَها على فِرَق العمل أو الأفراد داخل المنظمات.

2- النظرية السُّلوكية في القيادة:

ظهرت النظرية السلوكية في القيادة (Behavioural Theory of Leadership) مع بداية الخمسينيات من القرن الماضي؛ نتيجةً لفشل نظرية السِّمات - التي ركَّزت فقط على سمات وخصائص القائد - في أن تجدَ تفسيرًا مُقنعًا للقيادة الناجحة .(Szilagyi Wallace, 1980) ويُفسرِّ أصحابُ هذه النظريةِ القيادةَ انطلاقًا من عنصرين أساسيين، هما: ما الذي يفعله القادة في الواقع؟ وكيف يفعلونه؟ وقد كانت جهودُ الباحثين في جامعة أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية في العام 1950 م بدايةَ البحث عن العوامل السلوكية في تفسير ظاهرة القيادة؛ إذ وَضَع الباحثون برنامجًا لبناء استبانة لوَصْف سلوك القادة، اشتملت على قائمةٍ من ١٨٠٠ سلوكٍ محتملٍ للقادة، وهي ما يُسمَّى الآن ب "الاستقصاء الوظيفي للسلوك القيادي"(Leadership Behavior Description Questionnaire) . وتوصَّلت هذه الجهودُ البحثيةُ إلى وجود ثلاثة أبعاد أساسية لنمط السلوك القيادي:

- البُعد الأول - الحِفاظ على الجماعة: ويشير إلى مدى قبول القائد اجتماعيًّا من قِبَل أفراد المنظمة.

- البُعد الثاني - تحقيق الأهداف الموضوعة: ويشير إلى مدى ارتباط السلوك القيادي بالأهداف المُحدَّدة للجماعة، وضرورة العمل على تحقيقها.

- البُعد الثالث - التفاعل: ويشير إلى سلوك القائد، الذي يقوم بمساعدة جميع أفراد الجماعة في تعريفهم بوظيفتهم وارتباطها بباقي الوظائف الأخرى في المنظمة.

ونظرًا لتداخُل البُعد الأول مع البُعد الثالث لنمط السلوك القيادي؛ فقد قام عددٌ من الباحثين بدَمْج البُعدين تحت مُسمَّى "التعاطف"، حيث يهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية والاجتماعية لأفراد الجماعة؛ في حين أطلقوا على البُعد الآخر اسم "المبادَأة والتنظيم"، حيث يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة. إذًا؛ فإن النتيجة النهائية التي توصَّلت إليها دراسة أوهايو هي أن النمط الفعَّال

للقيادة يتضمَّن بُعْدَين أساسيين، هما: المبادأة والتنظيم، والتعاطف (الاعتبار). (Szilagyi Wallace, 1980)

لقد أسفرت جهودُ كلٍّ من جامعة أوهايو وجامعة ميشيغان عام 1974 م عن التوصُّل إلى فرضية أساسية، وهي أنَّ القادة لا يُولَدون وإنما يُصنَعون؛ أيْ إنَّ القيادة الناجحة تُبنَى على مجموعةٍ من السُّلوكيات التي يمكِن تعلُّمها وممارستها. وعلى ضوء هذه الفرضية، توصَّلت دراسات من جامعة أوهايو وجامعة ميشيغان إلى أنماط ونماذج مختلفة للسلوك القيادي، ومن هذه النماذج على سبيل المثال: نموذج الشبكة الإدارية)، Blacke Moton), 1964) ونموذج ليكرت (Likert)، ونموذج الخط المستمر في القيادة أو النموذج المتصل للقيادة لتانينبوم وشيمدت Tannenbaum) (Schmidit, 1985، ولكن من أكثر النماذج انتشارًا وقبولًا نموذج الشبكة الإدارية لبليك وموتون (1964).

ويعتمد نموذج "الشبكة الإدارية" لبليك وموتون على محورين أساسيين، هما:

1- الاهتمام بالعاملِينَ (البُعد الإنساني(: يتمثَّل تركيز القائد على تحقيق احتياجات العاملين المادية والنفسية والاجتماعية، مع مراعاة رغباتهم وميولهم المختلفة. كما أن القائد يُوفِّر قدرًا من الحرية للقيام بالعمل.

2- الاهتمام بالعمل (البُعد الإنتاجي): يتمثَّل تركيز القائد على الإنتاجية، وتنظيم العمل والإنتاج، وتحديد الإجراءات وقنوات الاتصال؛ ولكن لا يتم مشاركة المرؤوسين في صُنْع القرارات.

وبناءً على هذين المحورَينِ؛ فقد قسَّم بليك وموتون أنماط القيادة إلى خمسة أقسام، تتمثل في:

- القيادة المنسحبة: يهتمُّ هذا النمط القيادي بكلٍّ من الأفراد والعمل بصورة قليلة.

- القيادة المُتسلِّطة: يهتم هذا النمط القيادي بالتركيز على العمل بصورةٍ كبيرة، ويُهمل العلاقات الإنسانية على أساس أنها ليست ذات أهمية.

- قيادة النادي الاجتماعي: ويهتم هذا النمط القيادي بالعاملين والعلاقات الإنسانية وحاجات الآخرين بشكلٍ كبيرٍ، مع اهتمام قليل بالعمل.

- قيادة التوسُّط (المتوازنة): ويهتم هذا النمط القيادي بمحاولة تحقيق التوازن بين الأفراد والعمل.

- قيادة الفريق: ويهتمُّ هذا النمط القيادي بالعمل والأفراد بشكلٍ كبيرٍ؛ لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد توصَّلَ بليك وموتون إلى أن القائدَ الذي يهتمُّ اهتمامًا كبيرًا بالأفراد والعمل يُعَدُّ أفضلَ أنواع القادة؛ إذ إنَّ القائدَ المثاليَّ يسعى جاهدًا إلى تحقيق الإنجاز من خلال الأفراد المهتمين بالعمل والمتفاعلين والمترابطين فيما بينهم، وهذا يُحقِّق الثقةَ والاحترامَ. أمَّا نمط القيادة الذي احتلَّ المرتبةَ الثانيةَ لدى بليك وموتون، فهو نمط قيادة النادي الاجتماعي، ويلي ذلك نمط قيادة التوسُّط (المتوازنة). وعلى الرغم من ذلك، أكَّد بليك وموتون على أنه لا يُوجَد نمطٌ قياديٌّ هو الأفضل دائمًا؛ إذ إنَّ هذا يعتمد على استخدام القائد للنمط الذي يتناسب مع الموقف.

نقد النظرية السلوكية في القيادة:

قدَّمت هذه النظرية بُعْدًا آخر في تفسير القيادة الفاعلة؛ وذلك بالتركيز على الجانب السلوكي للقائد وليس على سمات وخصائص القائد. إنَّ النظرية السلوكية في القيادة لها مميزات عِدَّة؛ إذ أسهمت - على سبيل المثال - في التعرُّف على أن فعالية القائد في تحقيق أهداف الجماعة ورضا أفرادها تتوقف على النمط السُّلوكي للقائد الذي يتَّبعه في علاقته بالجماعة. كما أنَّ هذه النظرية أسهمت في تحديد صورةٍ مبدئيةٍ لأبعاد سلوك القائد، والتي اعتُبِرت النواةَ الأساسية للمدخل الموقفي أو النظرية الموقفية.

ولكن تعرَّضَت هذه النظرية لانتقادات عديدة من قِبَل الباحثين والمفكِّرين؛ لعدم قدرتها على الإجابة عن بعض التساؤلات، مثل: ما الذي يجعل القائد يتَّبع سلوكًا مُعيَّنًا يهتمُّ بالعمل أو العاملين أو يهتمُّ بالبُعْدين معًا بدرجةٍ معينة؟ فهل هذا يرجعُ إلى سِمات في شخصيته، أم أن هنالك عوامل أخرى تساعد في تحديد سلوك القائد؟. (Yukle, 2012; Fidler, 1967) لذا؛ فإن نظرية القيادة السلوكية لا تخلو من بعض العيوب؛ إذ أغفلت النظريةُ السلوكيةُ في القيادة متغيراتٍ عديدةً تتعَلَّق بالموقف، على سبيل المثال: خصائص المنظمة، اتجاهات ودوافع المرؤوسين، درجة تماسُك الجماعة، وهو ما قلَّص من أهمية النتائج التي توصَّلت إليها النظرية.

3- النظرية الموقفية في القيادة:

ظهرت النظرية الموقفية في القيادة (Contingency Theory of Leadership) نتيجةً للدراسات والبحوث التي تطوَّرَت على إثر نقد النظرية السلوكية. تقوم النظرية الموقفية على أساس أهمية الموقف بالنسبة لسلوك القائد الإداري؛ أي إنَّ المواقف المختلفة تتطلَّب أنماطًا معينةً من القيادة. وقد تمَّ تطوير المدخل الموقفي من قِبَل هيرسي وبلانكارد (Hersey Blanchard, 1969) ، والمبني على أساس أن تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة؛ بل يرتبطُ بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، وتختلف من مجتمعٍ إلى آخر ومن منظمةٍ إلى أخرى (Fidler, 1967). تقوم القيادة الموقفية طبقًا لهيرسي وبلانكارد على بُعدَين أساسيين: أسلوب القيادة، ومستوى تطوُّر المرؤوسين، ويتعَيَّر على القائد تطبيقُ هذين البُعدَين في كلِّ المواقف؛ أي إنَّ القائدَ يجبُ عليه التوفيق بين السُّلوكيات التوجيهية المتعلِّقة بالعمل، والسلوكيات المساندة المتعلقة بالعاملين. يقوم السلوكُ التوجيهي على مساعدة المرؤوسين أو الموظفين في تحقيق الأهداف المُحدَّدة للعمل من خلال إعطاء التوجيهات، وتوضيح طُرق التقويم، وتحديد الأدوار والمهام وكيفية تحقيقها. وفي الغالب يكون الاتصالُ في بُعْد السلوك التوجيهي قائمًا على اتجاهٍ واحدٍ(من القائد إلى المرؤوسين). أمَّا السلوك المساند فيقوم على مساعدة المرؤوسين على الشعور بالرضا والارتياح عن أنفسهم وزملاء العمل والمواقف المختلفة. ويكون الاتصالُ في بُعْد السلوك المساند قائمًا على اتجاهين (بين القائد والمرؤوسين، أو الموظفين).

أيضًا، طوَّر فيدلر (Fidler, 1967) نموذجًا للقيادة الموقفية يعتمدُ على درجةِ الصِّلة بين نمط القيادة والموقف القيادي نفسه، واعتمد هذا النموذج على ثلاثة عوامل أساسية: علاقة القائد بالمرؤوسين أو الموظفين، وهيكلة المهام، وقوة مكانة القائد. وأشار فيدلر إلى أنه كلما كانت هذه العناصر الثلاثة متوافرةً بشكلٍ كبيرٍ، كانت المواقف ملائمةً للقائد. وبتعبيرٍ آخر، إذا كان القائد له قبولٌ وشعبيةٌ بصفة عامة في المنظمة، وإذا كانت المهامُّ مُحدَّدةً بدقة ومُعلَنًا عنها، وإذا كانت هناك قوةٌ كبيرةٌ مُستمَدَّةٌ من موقع السُّلطة؛ فإنَّ الموقف القيادي يكون مناسبًا، والعكس صحيح. ولقد توصَّل فيدلر إلى أن التداخل بين هذه العوامل الثلاثة يُحدِّد الموقفَ القيادي الذي يتمُّ بموجبه تحديدُ النمط القيادي المناسب. أيضًا؛ بناءً على نموذج فيدلر الذي اعتمد فيه على المقياس المعروف ب)، (Worker LPC-Perfered Co)-Least الذي يقوم على تحديد طبيعة العلاقة بين القائد

والمرؤوسين من حيث درجة الإنتاجية وإدارتهم للعمل، صنَّف فيدلر نمطَيْ أساسيين للقيادة في هذه النظرية، هما: نمطٌ يميل إلى الاهتمام بالأفراد والعلاقات الاجتماعية، ونمطٌ يميل إلى الاهتمام بالعمل والإنتاجية. ودلَّل فيدلر على أن نمط القائد المرتبط بالنتائج يُعَدُّ أكثرَ فعاليةً في المواقف الملائمة جدًّا والمواقف الأقل ملاءمةً؛ في حين أنَّ نمطَ الاهتمام بالعاملين والعلاقات الاجتماعية يُعَدُّ أكثرَ فعاليةً في المواقف الملائمة بدرجة متوسطة.

واستنادًا على النظرية الموقفية لفيدلر (1967)، والشبكة الإدارية لبليك وموتون (1964)، قام وليام ريدن (Reddin, 1970 Willam Reddin) بإضافة بُعْدٍ ثالثٍ للنظرية الموقفية، هو بُعْد الفعالية؛ فأصبحت النظرية تشتمل على ثلاثة أبعاد، هي: الاهتمام بالأفراد، والاهتمام بالعمل، والفعالية. وبإضافة بُعْد الفعالية نتَج عنه ثمانيةُ أنماط قيادية؛ منها أربعةٌ قليلة الفعالية، وأربعةٌ عالية الفعالية. وتتضمَّن الأنماطُ الأربعة القليلة الفعالية: الانسحابي، والمجامل، والأوتوقراطي (الديكتاتوري)، والموفق. في حين تتضمَّن الأنماط الأربعة العالية الفعالية: البيروقراطي، والمطوِّر، والدكتاتوري، والتنفيذي. وأشار ريدن إلى أنه كلما كان سلوك القائد ملائمًا للموقف، كان أكثر فعاليةً؛ والعكس صحيح: كلما كان سلوك القائد غير ملائم للموقف، كان أقلَّ فعاليةً. وباختصارٍ، فإنَّ جوهرَ النظرية الموقفية يتمثَّل في التوفيق بين أسلوبه، وكفاءة الأتباع والتزامهم.

نقد النظرية الموقفية في القيادة:

أسهمت النظريةُ الموقفيةُ في التعرُّف على المتغيرِّات المتداخلة والمختلفة للموقف القيادي. كما أن عناصر النظرية الموقفية من الممكن تطبيقها بسهولة في العديد من المؤسسات والمنظمات، وذلك على أساس أن المدخل الموقفي يُعَدُّ إرشاديًّا؛ فهو يُحدِّد للفرد ما ينبغي وما لا ينبغي القيام به، ويُسهِم في تدريب القادة ليكونوا فاعلين. أيضًا، تتسمُ النظرية الموقفية بالمرونة؛ إذ يتعرَّف القائدُ على احتياجات الأتباع، ثم يُكيِّف سُلوكَه تبعًا لذلك. كما أن لهذه النظرية إيجابيةً في أنها تأخذ بعين الاعتبار الاختلافاتِ بين الأفراد، والمواقف والظروف. وعلى الرَّغم من الإيجابيات العديدة للنظرية الموقفية؛ فإنَّ هناك بعضَ المآخذ على هذه النظرية؛ فعلى سبيل المثال: لا يُوجَد عددٌ كافٍ من الدراسات والبحوث لإثبات افتراضات النظرية المزعومة. كما أنه لا يُوجَد اتفاقٌ حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوئها تحديدُ ما إذا كان الموقف مُلائمًا أو غير ملائم، أو حول أنماط السلوك القيادي المختلفة. هذا بالإضافة إلى أن هذه النظرية جعلت الموقف في الاعتبار الأول كعاملٍ

مؤثرٍ في نجاح القيادة وفعاليتها في كلِّ الحالات؛ غير أنَّ القائدَ قد تتوافر لديه السمات اللازمة لموقفٍ معينٍ، ولكنه لا يستجيب لمتطلَّبات الموقف حيث لا يستعمل هذه السمات؛ وفي هذه الحالة لا يعتبر الموقف عاملًا مُحدِّدًا لنجاح القيادة وفعاليتها. هذا بالإضافة إلى أن القادة لا يتمتعون بالحرية الكاملة في إدارة منظماتهم، بل يحكمُهم عددٌ من الظروف والمواقف التي قد تَحول من فعاليتهم.

ثانيًا - نظريات القيادة الحديثة:

نتيجةً للمآخذ التي وُجِّهَت للنظريات التقليدية التي تناولت موضوعَ القيادة من قِبَل المفكرين والباحثين في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي؛ ظَهَر عددٌ من التوجُّهات والنظريات الحديثة حول القيادة تعتمدُ على الاتجاه التكاملي أو التفاعلي في القيادة؛ إذ تقومُ هذه الاتجاهات على أساس الاهتمام بالبُعْد الشمولي للعلاقة بين القائد والأتباع والمنظمة. ولقد حدَّد بيرنز (Burns, 1978) أساسَ التوجُّهات الحديثة في أساليب القيادة، بالإشارة إلى ما يُسمَّى بالإطار التحويلي، الذي يُفرِّق بين نوعين من القيادة، هما: القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية. واستنادًا إلى هاتين النظريتين ظهرت توجُّهات ونظريات عديدة، على سبيل المثال: نظريات القيادة الأصيلة، والقيادة الخادمة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الإستراتيجية، والقيادة التشاركية، والقيادة الكاريزمية. وفي هذا الجزء من الفصل، سيتمُّ التركيزُ على ثلاث نظريات أساسية، هي: نظرية القيادة التبادلية، ونظرية القيادة التحويلية، ونظرية القيادة الأصيلة؛ كون هذه النظريات أُجرِيَت عليها كثيرٌ من الدراسات والأبحاث في سياقات تنظيمية مختلفة.

1- نظرية القيادة التبادلية:

تُشير نظرية القيادة التبادلية (Transactional Leadership Theory) إلى النمط القيادي المبني على فكرة العلاقة النفعية بين القائد والأتباع على أساس الاستخدام الإستراتيجي للحوافز المالية، والمكافآت المشروطة، والعقوبات، وتوجيه العاملين وإصدار الأوامر؛ مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانًا إذا استمرَّ أداؤهم له بشكلٍ جيدٍ ولفترةٍ مناسبة (Burns, 1978). وبناءً على هذا؛ فقد أكَّدَ بيرنز Burns أن القيادة التبادلية تشيرُ في مضمونها إلى تحفيز التابعين عبر إمدادهم بالمكافآت والإدارة بالاستثناء.

ويرى باس (Bass, 1985) أنَّ القيادة التبادلية تُبنَى على علاقة اتفاقٍ بين القائد والأتباع؛ إذ يمتثل الأتباع لأوامر القائد؛ بهدف الحصول على مكافأة مقابل تنفيذ المهام بشكلٍ ناجحٍ، أو في المقابل يتمُّ تطبيق العقوبات التأديبية في حال الخلل في إنجاز المهام المطلوبة. كما أن القادة التبادليين لديهم القدرة على التأثير على الأتباع؛ من خلال السيطرة على سلوكياتهم والمكافآت المُتفَق عليها عن طريق التدخل المبكر والمباشر عند ملاحظة أيِّ خللٍ في أداء المهام.

وقد حَدَّدَ أفوليو وباس (Avolio Bass, 2004) بُعدَين للقيادة التبادلية، هما: المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء النشِطة. ويُقصَد بالمكافأة المشروطة قيامُ القائد بعَقْد اتفاقٍ مع الأتباع؛ لتحديد طبيعة المهام المطلوب إنجازها من قِبل الأتباع ليحصلوا على المكافأة أو ينالوا العقاب المتفق عليه. أمَّا الإدارة بالاستثناء فتشير إلى أن القائد لا يتدخل في عمل الأتباع ما داموا يمارسون عملَهم بموجب معايير أداء مُحدَّدة، ويتيح لهم قدرًا من الاستقلالية من دون رقابة على الأداء، إلا في حالة انخفاض مستوى الأداء عن المعايير المحدَّدة، أو حدوث خطأ أثناء القيام بالعمل؛ فإنه يتدخل لتصحيح الخطأ والحَدِّ من التجاوزات. هنا يُكِن القولُ إنَّ القائدَ التبادليَّ يحرصُ على اعتمادية الأتباع عليه، ويحِدُّ من سُلطة الأتباع، وذلك من خلال توضيح المهام المطلوبة وكيفية القيام بها بصورة صحيحة.

من خلال المناقشة السابقة، فإننا نستنتج أن القيادة التبادلية تعتمدُ على مفهوم القوة والمكافآت والعقوبات؛ من أجل التأثير على المرؤوسين والأتباع لضمان الامتثال للممارسات المختلفة التي من شأنها تعزيزُ المصالح المتبادلة لكلا الطرفين.

نقد نظرية القيادة التبادلية:

تُعَدُّ القيادةُ التبادليةُ فعَّالةً في تحفيز الأتباع على العمل؛ لأن القائد يُحدِّد الأهدافَ والمهامَّ المطلوب إنجازُها وآليات التنفيذ، ويُحدِّد المكافآت وأسلوب العقاب؛ ولكن لا تقوم هذه النظرية بتشجيع الأتباع على تجاوز التوقعات، وتحدُّ من قدراتهم. وهذا ما أكَّدَته بعضُ الدراسات الحديثة، مثل: دراسة مرسي (2014) التي أكَّدت أن القيادةَ التبادليةَ تُقلِّل من مستوى الشعور بالأمان الوظيفي، ومستوى الانسحاب النفسي من العمل. إذًا، هناك علاقةٌ سلبيةٌ بين القيادة التبادلية والفعالية التنظيمية.

وعلى الرغم من الإيجابيات العديدة للنظرية التبادلية؛ فإنَّ هناك بعضَ المآخذ على هذه النظرية؛ منها أنَّ نظرية القيادة التبادلية تعتمدُ على نظامٍ مُغلَق من التعاقدية المبنية على القوة والمكافآت والعقاب؛ ممَّا يحدُّ من كفاءة وفعالية المنظمة؛ لذا فإنَّ المفكرين بحثوا عن نظريةٍ تكون أكثر فعاليةً وتُجسِّد علاقةً مبنيةً على نظامٍ مفتوحٍ يُشجِّع الأتباع على تجاوز التوقُّعات، ويمدُّ الأتباع بالرؤية والإستراتيجيات الجديدة لحلِّ المشكلات، ويتيح لهم فرصةً أكبر للسيطرة على أعمالهم؛ وهذا ما استدعى البحثَ عن نظرية أخرى، فكانت نظرية القيادة التحويلية (كما هو مُوضَّح أدناه).

2- نظرية القيادة التحويلية:

تُعَدُّ نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) طريقةً لفهم الصفات الفريدة للقائد التحفيزي. ظهر مفهومُ القيادة التحويلية في كتاب "القيادة" لعالم الاجتماع السياسي جيمس ماكجريجور بيرنز (James McGroger Burns) في عام 1978 م؛ إذ يمُثِّل مصطلح "التحويلي" أساسًا للتمييز بين مفهوم القيادة والإدارة. وتقوم نظرية بيرنز في القيادة التحويلية على منظومة من الالتزامات الأخلاقية بين القادة والعاملين معهم. وعرَّف بيرنز هذا النمطَ من القيادة بأنه عمليةٌ تحدث عندما يقوم شخص (القائد) أو مجموعة من الأشخاص (القادة) بالتوافق مع أشخاص آخرين (الأتباع) بأسلوب يُمكِّن كلًّا من القادة والتابعين من التعاون للوصول إلى مستويات أعلى في الأداء والأخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات، وحاجات، وطموحات، وقِيَم أساسية). ويرى بيرنز أن المدخل التحويلي له دورٌ كبيرٌ في إعادة صياغة مفاهيم وقِيَم الأفراد والمنظمات؛ من خلال ما يمتلكه القائدُ من خصائص تُسهِم في تحفيز التابعين لتحقيق الأهداف المطلوبة. كما أن القيادة التحويلية تُعبِّر عن نمطٍ مثاليٍّ ينبغي استخدامه عند الحاجة إلى إحداث تغييرات جذرية في أداء الفرد أو المجموعة أو المنظمة (الزهراني، 2016).

وفي عام 1985 م، طوَّر برنارد باس (Bernard Bass) نظريةَ القيادة التحويلية عن طريق ربطها بالعوامل النفسية التي تؤثر على عوامل التغيير والتحويل الإنسانية. واستُعمِلَ مصطلح "تحويلية" (Transformational)؛ حيث يشير إلى أن التحويل يحدث بدافع وقرارٍ ذاتيٍّ من التابعين من دون فرضٍ من جهات أو سُلطات عليا. وقد عرَّف باس القيادة التحويلية بأنها "مستوى التعاطي بين القائد والأتباع، الذي يؤدي إلى بناء علاقة قوية تزيدُ من درجة التفاعل بين القائد

والأتباع معًا(Bass, 1985) ". كما قدَّم باس Bass شرحاً مُفصَّلاً عن كيفية قياس القيادة التحويلية ومدى تأثيرها على حماس وأداء المرؤوسين.

وفي سياق هذه الشروحات؛ يعتقد باس Bass أن قياس قدرة القائد على تبنِّي المدخل التحويلي ينطوي على درجةِ تأثيره على التابعين في عدة جوانب، مثل: الثقة والإعجاب والولاء والاحترام له؛ وبالتالي مدى استعدادهم لتقديم التضحية والعمل بصورةٍ تتجاوز التوقُّعات المُحدَّدة لتحقيق الأهداف المطلوبة. ومن أجل الوصول إلى تحقيق النتائج المبنيَّة على الأهداف ذات العلاقة، يجبُ على القائد التحويلي القيام بصياغة وتطوير مهام ورؤى ملهمة ومتناسبة مع توجُّهات وطموح أتباعه، بدلًا من حَصْر تحقيق الأهداف في المنفعة الذاتية والمادية. ويضيف باس أنَّ القائدَ التحويليَّ بخصائصه ومهاراته (مثل: الكاريزما، والثقة، والاحترام، والإخلاص، والإلهام، والأخلاقيات)، يستطيع التأثير على أتباعه وتحفيزهم وتشجيعهم على تقديم حلول إبداعية لمواجهة التحَدِّيات، بجانب القدرة على تحسين وتطوير بيئة العمل المحيطة بهم لتسهيل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

لقد لاقت القيادة التحويلية اهتمامًا كبيرًا من قِبَل العلماء والباحثين في الوقت الحالي؛ لما لها من أثرٍ فعَّالٍ على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (Mcintyre, 2003) ، فهي عمليةٌ تقوم على تغيير الأفراد، وترتكز على الأخلاق والمعايير والأهداف الطويلة الأجل، وتتضمَّن تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية. لذا؛ فإنَّ القيادة التحويلية تُقَاس بأربعة أنماط أساسية (4 I's) (Bass Avolio, 2004)، هي:

- التأثير المثالي (Idealized Influence): ويقيس قدرة تأثير سلوك القائد التحويلي الذي يقوم بأدوار مثالية على التابعين؛ مما يؤدي إلى إظهار التابعين الرَّغبة في تغيير سلوكياتهم المألوفة، وإظهارهم درجةً من الثبات بأعمالهم ومبادئهم، وبالتالي يكون مثل هؤلاء التابعين لديهم القدرة على الأداء بشكلٍ صحيحٍ، وأن يتحَلَّوا بمستويات عالية من الأخلاقيات (دواني، (2013. إذًا، السِّمات المصاحبة لهذا البُعْد تتمثَّل في: الرؤية، والثقة، والاحترام، والصدق، ومشاركة المخاطر، والتكامل، والقوة.

- الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation): وتقيس قدرةَ القائد التحويلي على إيصال توقُّعاته العالية إلى الآخرين، وإثارة التحَدِّي واستثارة روح العمل الجماعي لدى التابعين؛

وذلك من خلال منظومة من العمليات المتوافقة مع الأهداف المستقبلية للمنظمة. ومن أبرز هذه العمليات:

- وَضْع معايير أداء مرجعية عالية.

- إعطاء معنى وأهمية للعمل.

- بناء نظرةٍ تفاؤلية حول تطلُّعات ورؤى المؤسسة.

- إيصال هذه النظرة وتوقعات القائد العالية إلى التابعين. إذًا، السِّمات المصاحبة لهذا البُعْد تتمثل في: الحماس، والالتزام بالأهداف والرؤية، والنُّصح، والإقناع.

- الحافز الذهني: (Intellectual Stimulation)ويقيس قدرةَ القائد التحويلي على تحفيز وتنمية طُرق التفكير الإبداعية لدى الأتباع؛ هذا بالإضافة إلى القدرة على استثارة الأتباع ذهنيًّا لإيجاد حلول للمشكلات القائمة والمُحتمَلة المبنيَّة على فروض منطقية، مع التركيز على الجوانب الإبداعية والابتكارية. كما يقيس هذا البُعْدُ مدى قدرة القائد التحويلي على زيادة وعي الأتباع بالتعلُّم من أخطائهم، باعتبار أنَّ ذلك فرصةٌ حقيقيةٌ للتنمية والتطوير. إذًا، السمات المصاحبة لهذا البُعْد تتمثل في: العقلانية، وحل المشكلات، والإبداع، والتعزيز.

- الاهتمام الفردي (Individualized Consideration): ويقيس قدرة القائد التحويلي على الاهتمام الشخصي بالأتباع، وبناء وتوثيق العلاقات، وفتح قنوات التواصل والاتصال معهم، وتقديم الإرشاد والنصح لهم، بالإضافة إلى تدريبهم، والاهتمام بحاجاتهم على المستوى الشخصي، وتبنِّي أفكارهم الإبداعية، واحترام وتقدير وجهات نظرهم والاستماع لها. إذًا، السِّمات المصاحبة لهذا البُعْد تتمثل في: الاهتمام الشخصي، والمساواة، والمتابعة، والاستماع، والتمكين.

وأضاف هيتلاند وساندل (Hetland Sandal, 2003) بُعْدًا خامسًا للقيادة التحويلية، ويتمثَّل في التمكين: وهو أحد السُّلوكيات الأساسية للقيادة التحويلية، ويقوم على افتراضٍ أساسي هو أن سُلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتمَّ تفويضُها للموظفين في الصفوف الأمامية؛ لكي يتمَّ تمكينهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم.

نقد نظرية القيادة التحويلية:

إنَّ القيادة التحويلية تُعَدُّ من أكثر مداخل القيادة ملاءمةً لمواجهة التحديات المعاصرة في المنظمات؛ والتي تُعزِّز الحاجة إلى وجود قادةٍ قادرين على مواجهتها، ووَضْع رؤية مستقبلية بعيدة المدى تتجَسَّد في التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والقدرة على التعامل مع الأزمات المتوقعة؛ وهو ما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنجاز، والقدرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة للتخطيط الإستراتيجي الطويل المدى، وتصميم السياسات والبرامج التي تخدم الأهدافَ المستقبليةَ، والقدرة على تحفيز التابعين بحوافز غير مالية (كالتمسك بالأخلاق، والإقناع، والإلهام، والاستفادة من ثقافة المنظمة)؛ لمواءمة اهتمامات وأولويات التابعين مع رؤية وأهداف القادة. إذًا؛ فالقيادة التحويلية تتعامل مع مفهوم القيادة على أنها عمليةٌ تحدثُ بين القادة والأتباع، حيث تجمع بين احتياجات كلٍّ من القائد والأتباع؛ أي إنَّ القيادة ليست مسؤولية القائد تمامًا، وإنما للأتباع موقعٌ أساسي في العملية القيادية (صالح والمبيضين، (2013). هذا بالإضافة إلى أنَّ القيادة التحويلية كما أكَّد يوكال (Yukl, 2012) ترتبط ارتباطًا إيجابيًّا برضا الأتباع وتحفيز الأداء؛ وذلك يعود إلى قدرة القائد التحويلي على تلبية احتياجات الأتباع وتطويرهم بجانب تقديم المكافآت.

وعلى الرَّغم من إيجابيات القيادة التحويلية، فإنَّ هذا النمطَ القياديَّ له جوانب ضَعْفٍ تتمثَّل في أن الأتباع قد يستغلُّون جانبَ اللُّطف واللين؛ مما يؤثِّر على القيام بواجباتهم. كما أنَّ هذا النمطَ من القيادة يقوم على الرُّؤى والأحلام أكثر من الواقع. كما أنَّ هناك تداخلًا جوهريًّا بين العناصر الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والحافز الذهني، والاهتمام الفردي)، وهو ما يشير إلى أنَّ هذه العناصر الأربعة غير مُحدَّدة بدقة. إضافةً إلى ذلك، فإنَّ القيادة التحويلية تنظر إلى القيادة على أنها سِمات شخصية أكثر منها سلوكيات قيادية، وهذا في حَدِّ ذاته يُشكِّل صعوبةً كبيرةً في تدريب الأفراد على القيادة، (العتيبي، 2015؛ السعود، 2012).

3- نظرية القيادة الأصيلة:

تعود الجذورُ الأولى لنظرية القيادة الأصيلة (Authentic Leadership Theory) إلى عِدَّة مجالات معرفية، مثل: الفلسفة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الإدارة. (Avolio et al. , 2004; Cooper et al. , (2005; Luthans, 2002; Avolio et al. , 2010 وبهذا استوحت نظرية القيادة الأصيلة كثيرًا من مفاهيمها من عِدَّة نظريات، مثل: القيادة الكارزمية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة والتحويلية (Avolio et al. , 2004). ومنذ عام 1970 م، ازداد اهتمام

المفكرين والباحثين بدراسة وبحث القيادة الأصيلة من حيث الجانب التطبيقي أو الميداني (Luthans) (Avolio, 2003). ولعلَّ الأسباب التي ساعدت على الاهتمام بمفهوم وسمات وأبعاد وآثار القيادة الأصيلة تعود إلى الفضائح المالية والمخالفات الإدارية للشركات الأمريكية، وانتشار الفساد واستغلال السُّلطة، والمحسوبية في بعض المنظمات؛ هذا بدوره قلَّلَ من درجة الثقة والمصداقية العامة بالقيادة. (Gardner et al. , 2011)

إنَّ نظرية القيادة الأصيلة تُبنَى على مفهومٍ مُحدَّد، وهو "الأصالة"، الذي ترجع أصوله إلى الفلسفة اليونانية وللكلمة اليونانية " authento "؛ "للحصول على القوة الكاملة.Gardner et al " 2011 , ().والأصالة عند هارتر (Harter, 2002) تشير إلى "امتلاك الشخص لخبرته" سواء كانت أفكارًا أو عواطف أو احتياجات أو تفضيلات أو مُعتقدَات أو عمليات تمَّ اكتسابُها من خلال معرفة الذات والتصرُّف وفقًا للذات الحقيقية.

تعَدَّدَت تعريفاتُ ومفاهيمُ القيادة الأصيلة وتطوَّرت خلال السنوات الماضية (Gardner et al. , 2011). فعلى سبيل المثال: عرَّف ليتانز وأفوليو(Avolio 243: 2003) (Luthans) , القيادةَ الأصيلةَ بأنها "عملية مُستمَدَّة من القدرات النفسية الإيجابية، ومن السياق التنظيمي العالي التطور؛ ممَّا يؤدي إلى المزيد من الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والسلوكيات الإيجابية من جانب كلٍّ من القادة والتابعين؛ بهدف تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية". في حين أننا نلاحظُ أنَّ إيليس وآخرين (Ilies et al. , 2005) اقترحوا مفهومًا للقيادة الأصيلة أكثر تركيزًا، مكوَّنًا من أربعة عناصر، اشتملت على: الوعي الذاتي، والعمليات غير المتحيِّزة للأفكار أو القرارات، والسلوك الأصيل، والتوجُّه العلائقي الأصيل. وفي هذا السياق، فإنَّ القائدَ الأصيلَ يعرف ويتقبَّل نقاط قوته وضعفه، ويحافظ على مستوى عالٍ من الاتزان والوعي الذاتي والمنظور القيمي الأخلاقي والمعالجة المتوازنة لوجهات النظر المختلفة والشفافية في العلاقات. (Walumbwa et al. , 2008)

واقترح غاردنر وآخرون (Gardner et al. , 2005) نموذجًا فريدًا قائمًا على بُعدَين، هما: القائد الأصيل، والأتباع. يركِّز النموذجُ على مكوِّنات الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي للقيادة الأصيلة. وحَدَّدوا عددًا من الميزات المرتبطة بعمليات التنظيم الذاتي الأصيلة؛ بما في ذلك التنظيم الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية في العلاقات بين القائد والتابعين، والسلوك الأخلاقي

الحقيقي. وخلصوا إلى أن القيادة الأصيلة تتضمَّن منظورًا أخلاقيًّا إيجابيًّا يتميز بدرجة عالية من المعايير الأخلاقية التي تُوجِّه صُنْع القرار والسلوك.

ومن استعراض مفاهيم القيادة الأصيلة؛ يُكِن تلخيصُ أبعاد القيادة الأصيلة في أربعة أبعاد رئيسة:

- البُعْد الأول للقيادة الأصيلة يشيرُ إلى الوعي بالذات؛ حيث يتميَّز القائد الأصيل بمستويات عالية من الوعي الذاتي من حيث قِيَمه ومبادئه، ومشاعره ودوافعه. أيْ إنَّ القائدَ الأصيل لديه قدرةٌ على إيجاد مناخٍ تنظيميٍّ قائمٍ على الأخلاقيات والشعور بالأمان والصدق والانفتاح، كما يهتمُّ بمشاركة الأتباع عن طريق توفير فرص للتنمية والتطوير، وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون شعور بالخوف من العواقب. (Avolio et al. , 2010; Walumbwa et al. , 2008)

- البُعْد الثاني للقيادة الأصيلة المعالجة المتوازنة التي تشيرُ إلى قدرة القائد الأصيل على جَمْع وتحليل البيانات بصورةٍ موضوعية قبل اتخاذ أيِّ قرار، كما أنَّ القائدَ الأصيلَ لديه القدرةُ على تقريب وجهات النظر المختلفة أو المتعارضة من دون أيِّ تحيُّز. إنَّ المعالجة المتوازنة لها دورٌ كبيرٌ في تمكين الأتباع من خلال مَنْحهم الفرصةَ للمشاركة بآرائهم وأفكارهم بحرية في عملية اتخاذ القرارات؛ مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الشعور بالثقة والإحساس بالأهمية. Ilies et al. , (2005)

- البُعْد الثالث للقيادة الأصيلة المنظور الأخلاقي؛ إذ يتصرَّف القائدُ وفقًا لمعايير وقِيَم أخلاقية في علاقاته وقراراته في بيئة العمل مهما كانت الضغوط الداخلية أو الخارجية التي قد تواجهه. ونظرًا لتبَنِّي القائد الأصيل لهذه المعايير الأخلاقية؛ فإنه يحظى باحترام وثقة التابعين؛ مما يُعزِّز شعورَهم بعدالة القائد، وهذا يساعدُ بدوره على وجود بيئةٍ تتمَيَّز بالأمن النفسي. أيضًا، فإنَّ القيم الأخلاقية داخل المنظمة يتمُّ تعزيزها، وهذا بدوره يساعدُ التابعين على التصرُّف طبقًا للمبادئ الأخلاقية في مكان العمل، والإحساس بقيمة العمل. (Avolio et al. , 2004; Kahn), 1990

- البُعْد الرابع للقيادة الأصيلة الشفافية في العلاقات مع الآخرين؛ فالقائد الأصيل لديه القدرة على بناء علاقات اجتماعية تعاونية مع العاملين مبنية على الثقة والصدق والوضوح. فالقائد الأصيل

يستمع للأتباع، ويتيح الفرصةَ لهم لطرح ملاحظاتهم، ومناقشة آرائهم، وتبادل المعلومات معهم؛ وهذه العلاقة الإيجابية تُعَزِّز بناءَ بيئة أخلاقية تتسم بالصدق والاحترام. (Avolio et al. , 2004 ; Gardner et al. , 2005)

نقد نظرية القيادة الأصيلة:

إنَّ نظرية القيادة الأصيلة تتميَّز عن نظريات القيادة الأخرى، إذ إنَّ الأصالة تتحقَّق من خلال التنظيم الذاتي للقائد؛ فالقائدُ يمارسُ السيطرةَ على التنظيم من خلال تحديد المعايير الداخلية، وتقييم هذه المعايير، وتحديد الإجراءات والنتائج الفعلية أو المتوقعة، وإحداث التوازن بين قيم الأتباع أو المرؤوسين ونواياهم وسلوكهم. ويرى عددٌ من الباحثين أنَّ القيادة الأصيلة هي الحلُّ الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في المنظمات، في ظل الألفية الجديدة وما يصحبها من مُتغيِّرات متسارعة وجديدة. (Walumbwa et al. , 2010)

وعلى الرَّغم من نقاط القوة العديدة التي تتمتع به القيادة الأصيلة؛ فإنَّ هناك بعضَ المآخذ على هذه النظرية؛ فعلى سبيل المثال: نلاحظ أن تعريف القيادة الأصيلة ركَّز بشكلٍ أساسي على القدرات النفسية الإيجابية للثقة والأمل والتفاؤل والمرونة، ولكن ما زال هناك بعضُ الغموض حول هذه النظرية فيما يختصُّ بمكوِّنات القيادة والإستراتيجيات الخاصة بتطوير هذا النمط القيادي. كما أن هذه النظرية تتطلَّب المزيدَ من البحوث التطبيقية لاستكشاف العلاقات بين مكونات القيادة الأصيلة، ودراسة المواقف والعلاقات الديناميكية بين المكونات؛ لتطوير فهمٍ أعمقَ للعلاقات بين القائد والأتباع.

4- نظرية القيادة الأخلاقية:

تُعَدُّ نظرية القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership Theory) من النظريات الحديثة في مجال القيادة، حيث ظهرت في كتابات عددٍ من العلماء. ويُعَدُّ عالمُ الاجتماع السياسي "جيمس فرانسيس بيرنز" المؤسِّسَ الحقيقي لنظرية القيادة الأخلاقية في كتابه "القيادة" عام 1978 م. وقد أشار بيرنز إلى وجود ثلاثة عناصر أساسية لنظرية القيادة الأخلاقية، وهي:

- التوحيد الداخلي: يشير إلى اتساق العناصر المختلفة داخل المنظمة مع المنظومة الأخلاقية.

- الاستباقية: وتشير إلى أهمية توفُّر إطارِ عملٍ للأشخاص داخل المنظمة لتوجيه الأفراد بما ينبغي أن يكونوا، بدلً من إخبارهم ماذا يفعلون.

- النشاط: ويشير إلى إطار العمل المتغيِّر والمتطوِّر وفقًا لاحتياجات المنظمة والمرؤوسين.

ويرى بيرنز أهميةَ مشاركة القيادة للأتباع ومساعدتهم في حَلِّ صراعاتهم الشخصية التي تتعلق بالقيم، وأن تكون العلاقة بين القائد والأتباع مبنيةً على الثقة؛ بهدف رَفْع مستوى الأخلاق لدى كلٍّ من القائد والأتباع أو الرئيس والمرؤوسين.

كما ظهَر مفهومُ القيادة الأخلاقية في كتابات سيولا (Ciulla, 1998)، ففي كتابه "الأخلاق: قلب القيادة(Ethics: the Heart of Leadership) " أكَّد أنَّ منظومةَ الأخلاق تُعَدُّ قلبَ القيادة الإداريَّة، وأنَّ أساسَ القيادة الأخلاقية وجوهرها هو أن يكون القائدُ شخصًا أخلاقيًّا؛ بمعنى أن القائد الأخلاقي له سماتٌ مُحدَّدةٌ، ويمارس أنواعًا معيّنة من السُّلوكيَّات والتصرُّفات، ويقوم بصُنْع القرارات على ضوء معايير أخلاقيَّة (Ciulla, 2004). إذًا، الأخلاق (على سبيل المثال: المثابرة، والاستقامة، والإخلاص، وضبط النفس، والأمانة، والتواضع، وعدم المحاباة، والعدل، والمساواة) لدى القائد الإداري هي الأساس لقيادة المنظمات بشكلٍ فعَّال وناجحٍ.

طوَّر هيفينز (Heifetz, 1994) مدخلً للقيادة الأخلاقية بناءً على دراسته وتحليلاته للعديد من قادة العالم؛ على سبيل المثال: موهانداس غاندي، ومارجريت سانغر، والرئيس ليندون جونسون. هذا المدخل يُركِّز على كيفية مساعدة القادة للأتباع لمواجهة الصراعات المختلفة، وكيفية الاستفادة من نتائج الصراع لإحداث التغيير الإيجابي المطلوب. ويرتكزُ مدخل هيفينز للقيادة الأخلاقية على القِيَم الأخلاقية، مثل: قِيَم العمال، وقِيَم المنظمات، وقِيَم المجتمعات. كما يعتمدُ المدخل على استخدام السُّلطة لمساعدة الأتباع أو المرؤوسين على معالجة التعارُض بين القيم التي قد تظهر في بيئة العمل، وفي البيئات الاجتماعية. كما يُؤكِّد هيفينز أهمية استخدام السُّلطة في توجيه الأتباع والمرؤوسين لمواجهة التحديات في بيئة العمل مع توفير قدرٍ عالٍ من الثقة والاهتمام والتعاطف.

وتشير العديدُ من الأدبيات ذات العلاقة بالقيادة الأخلاقية إلى وجود مجموعةٍ من المبادئ الأخلاقية التي تمثِّل أساسًا لتطوير القيادات الإدارية، وتتمثل في:

1- مبدأ الاحترام: يشيرُ مبدأ الاحترام إلى أنَّ القائد يُصغي باهتمامٍ إلى الأتباع أو المرؤوسين، ويتعاطف معهم، ويتقبَّل وجهات نظرهم؛ بمعنى آخر كما ذكر بيرنز (1978) أنَّ القادة يجب أن يُسهموا في جَعْل الأتباع أو المرؤوسين واعينَ بقِيمَهم وأهدافهم، وفَهْم حاجات وأهداف القائد.

2- مبدأ خدمة الآخرين: يشيرُ مبدأ خدمة الآخرين إلى الإيثار؛ بحيث يضع القائدُ رفاهيةَ أتباعه أو مرؤوسيه في مقدمة خُطَطه التنظيمية، مثل: توفير التدريب المناسب للمرؤوسين، وبناء فِرَق عمل متماسكة، وتوفير آليات وإجراءات مُحدَّدة لتمكين الموظفين؛ إذ إنَّ جوهرَ القيادة الأخلاقية يكمنُ في الاهتمام بالآخرين.

3- مبدأ العدل: إنَّ مبدأ العدل يقوم على معاملة المرؤوسين أو الأتباع على أسُس واضحة ومُحدَّدة وقائمة على قِيَم أخلاقية سليمة، مثل: المساواة في توزيع الموارد والمكافآت أو العقوبات على الموظفين، وتطبيق القواعد المُستَخدَمة على الجميع.

4- مبدأ الصدق: يشير مبدأ الصدق إلى عدم التضليل، وقول الحق، والوفاء بالوعد، وعدم المراوغة والتملُّص من المحاسبة، والالتزام، مع الانفتاح على الآخرين؛ بمعنى أن يكون لدى القادة حساسيةٌ عاليةٌ تجاه مشاعر واتجاهات الآخرين.

5- مبدأ البناء: يقوم هذا المبدأ على قدرة القائد على توجيه المجموعة نحو هدفٍ مشتركٍ يعود بالنفع لكلٍّ من القائد والمرؤوسين أو الأتباع والمنظمة؛ إذ يؤكِّد بيرنز أهمية أن تكون القيادة متجذرةً في العلاقة بين القائد والمرؤوسين أو الأتباع. فالقائد يجب أن يُظهِر اهتمامًا واضحًا بمصالح المرؤوسين أو الأتباع ورعايتهم.

نقد نظرية القيادة الأخلاقية:

تؤكِّد القيادة الأخلاقية أهميةَ أن تكون الأخلاق مُكمِّلةً لموضوع القيادة الأوسع. كما تشير هذه النظرية إلى أن القيادة عمليةٌ قائمةٌ على القدرة على التأثير في الآخرين، وهي ذات بُعْدٍ أخلاقي، وتشتمل على مجموعةٍ من القِيَم؛ كالاحترام والعدل والصدق والنزاهة. وتُسهِم القيادة الأخلاقية في نجاح المنظمة وتحقيق الرِّضا الوظيفي لدى المرؤوسين. وعلى الرغم من إيجابيات القيادة الأخلاقية وأهمية الأخلاق للقادة؛ فإنَّ هذه النظرية تعرَّضَت للعديد من الانتقادات، وهي كالتالي:

- أولًا: تفتقر نظرية القيادة الأخلاقية إلى دراساتٍ مستفيضةٍ تطبيقيةٍ لتعزيز فرضيات النظرية؛ فالأدبيات المتوفرة محدودة.

- ثانيًا: تقوم نظرية القيادة الأخلاقية على أهمية تطابق المعايير الأخلاقية للقائد مع أهداف المنظمة، ولكن من المُحتمَل أن يجدَ المرؤوسون صعوبةً في أداء العمل في بيئةٍ تتمتَّع بمفاهيم أخلاقية معينة؛ فمفهوم السلوك الأخلاقي يعتمدُ على نظرة الشخص إلى العالم، وبالتالي فإنَّ السلوك الأخلاقي لمنظمةٍ ما قد لا يُعَدُّ أخلاقيًّا من قِبل شخصٍ آخر. لذا؛ فإنَّ المفاهيم أو المعايير الأخلاقية المُتعدِّدة قد تؤدي إلى توتر داخل المنظمة؛ لذا قد لا يجد بعض المرؤوسين أن بيئة العمل تتمتَّع بالاستقرار والرَّاحة.

- ثالثًا: إنَّ القيادة الأخلاقية بشكلٍ أساسيٍّ تعتمدُ على قدرة القائد على التأثير والتوجيه؛ ممَّا يشيرُ إلى أن المرؤوسين قد يتبعون القائد دون نقد أو تفكير، وبالتالي فهم قد يتجاهلون أو يتغاضون عن أنَّ القائدَ قد يقع في أخطاء سلوكية وإدارية، والذي بدَوْره قد يُحوِّل هذا القائدَ مع الوقت إلى أن يكونَ قائدًا هدَّامًا. إنَّ مفهوم الأخلاق معقدة بطبيعتها، ويمكِن أن تكون المعايير الأخلاقية العالية في جميع الأوقات عمليةً صعبةً للغاية.

الخاتمة:

ناقش هذا الفصلُ مفهومَ القيادة الإدارية، واستعرض عددًا من النظريات التي حاولت الوصولَ إلى أفضل نمطٍ قيادي. وكانت أولى هذه النظريات نظرية السِّمات التي ركَّزت على وجود سمات مُعيَّنة تميِّز القائدَ الناجحَ. ثم ظهر الاتجاه السلوكي في القيادة؛ إذ أُجرِيَت العديد من الدراسات التي حاولت تفسير السلوك القيادي اعتمادًا على بُعدَين، هما: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات. بعد ذلك، جاء الاتجاه الموقفي في القيادة، الذي يرى أنه لا يُوجَد نمطٌ قياديٌّ فعَّال يصلح للتطبيق في كلِّ المواقف والظروف. وبعد ذلك، ظهرت اتجاهات حديثة في القيادة؛ كالقيادة التحويلية والتبادلية والأصيلة؛ فالقيادة التحويلية ركَّزت على متابعة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة التحدِّيات المُحتَمَلة والتعامل مع الأزمات المتوقَّعة؛ مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنجاز تفوق المتوقَّع الوصول إليه. أمَّا القيادة التبادلية فركَّزت على فكرة العلاقة النفعية بين القائد والمرؤوسين أو الأتباع من خلال استخدام أنظمة الحوافز والمكافآت، وكذلك العقوبات لتحقيق أهداف المنظمة. أمَّا القيادة الأصيلة فتمحورت حول الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات،

والشفافية والعقلانية في العلاقات بين القائد والتابعين؛ من خلال تعزيز النمو الذاتي الإيجابي. وأخيرًا، نظرية القيادة الأخلاقية التي تمحورت حول البُعْد الأخلاقي للقيادة، باعتبار أن الأخلاق قلبُ القيادة الإدارية.

وعلى الرَّغم من المآخذ التي تمَّت الإشارة إليها آنفًا على نظريات القيادة؛ فإنَّ هذه النظريات قدَّمت معلومات قيِّمة حول القيادة والقادة والمرؤوسين أو الأتباع، يمكِن الاستفادة منها وتطبيقها على المنظمات؛ فعلى سبيل المثال: يمكن الدَّمج بين نظرية السمات والنظرية السلوكية للاسترشاد بهما عند اختيار الأفراد للمناصب القيادية. أيضًا، يمكن للمديرين الاستفادة من المعلومات المأخوذة من النظريات المختلفة للقيادة لتقويم أنفسهم حول نقاط الضعف والقوة التي يمتلكونها، وما الجوانب التي تتطلب التطوير والتعزيز، وكيفية التأثير على المرؤوسين أو الأتباع، وكيفية تحقيق أهداف المنظمة.

ونُلاحِظ من خلال هذا الفصل أن نظريات القيادة ركَّزت على الجوانب الإيجابية والبنَّاءة للقيادة؛ حيث تصف القائدَ بالشخصية الكاريزمية والمؤثِّرة والفاعلة، وأنه يمتلك سِماتٍ مميزةً ورؤيةً تحويليةً واضحةً وأخلاقياتٍ أصيلةً لتحقيق أهداف المنظمة؛ ولكن في الآونة الأخيرة، وكنتيجة لانهيار عددٍ من المنظمات والمؤسسات حول العالم؛ قام مُنظِّرو الإدارة والقيادة بإعادة التفكير في مفهوم القيادة وفعالية القادة في المنظمات، وذلك بالنظر إلى الوجه الآخر من القيادة أو الجانب المظلِم منها، وهذا ما سيتمُّ تناوله في الفصل التالي.

أسئلة للمناقشة:

1- كيف يُكنِك التمييزُ بين الأنماط المختلفة للقيادة؟

2- ضَعْ في اعتبارك القادةَ الذين تعرفهم، ما السلوك الذي يُظهِرونه عند تعاملهم مع الآخرين؟

3- ما نمطُ القيادة الذي يُسهِم في نجاح الفرد والمنظمة؟

4- إذا كانت هناك حاجةٌ لتطوير نظريات ومداخل القيادة، فما أفكارُك الأوَّلية حول كيفية القيام بذلك؟

5- ما الذي يجعل القائدَ يتَّبع نمطًا قياديًّا معينًا؟ هل هذا يرجع لسمات في الشخصية أم أنَّ هنالك عواملَ أخرى تُسهِم في تحديد سلوك القائد؟

6- فكِّر في الوقت الذي تمَّ فيه تعيينك قائدًا لمنظمةٍ ما، وحاول أن تتذكَّر اللحظةَ التي شعرت فيها بالتحَدِّي، أو عدم الارتياح أثناء قيادتك للمنظمة؛ ماذا تلاحظ على سلوكك وتصرفاتك؟

7- إلى أيِّ مدى يمكنك التعرُّف على جوانب السلوكيات القيادية المذكورة أعلاه في أسلوبك الخاص كقائد؟

8- هل مفهوم القيادة دائمًا إيجابي وفعَّال، أم أنَّ هناك جوانب مظلمة وسيئة لمفهوم القيادة؟

قراءات إضافية:

لمعرفةِ مزيدٍ من المعلومات حول القيادة والمرؤوسين، يمكِن الاطلاع على:

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005) Authentic leadership development: Getting to

the root of positive forms of leadership, Leadership Quarterly, Vol. 16, pp. 315-338.

- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005) The role of followers in the charismatic leadership

process: Relationships and their consequences. Academy of Management Review,

Vol.30, pp. 96 -112.

- Ibarra, H. & Hunter, M. (2007) How leaders create and use networks, Harvard

Business Review, Vol. 85 , No.1, pp. 40-47.

- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003) The two faces of transformational leadership:

Empowerment and dependency, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, pp. 246-255.

الفصل الثاني
القيادة الإدارية الهدَّامة

المقدمة:

سارت العديدُ من البحوث الإدارية في موضوع القيادة الإدارية على طريق أحادي الاتجاه، أي إنها ركَّزت على الجانب الإيجابي للظاهرة دون الاهتمام بالنتائج التي تبرز عند تخلُّف عامل أو أكثر من العوامل المكوِّنة للقيادة البنَّاءة، هكذا تمَّ وعي وفَهْم وقراءة الخصائص النوعية لظاهرة القيادة الإدارية. وحين تتغيَّر الأحوال ويتحرك المجتمع بكل أبعاده، وينعكس هذا التغير على المؤسسات الإدارية؛ فإنَّ التحليلَ الأحادي الجانب لا يكون مُسعِفًا وكافيًا من أجل إعادة قراءة الظاهرة وتكوين فهمٍ أعمق لها.

وعلى الرَّغم من أنَّ التناقضات (وهي مظهرٌ من مظاهر الحياة الاجتماعية) تسود في البيئة الإدارية بمؤسساتها المتشعبة؛ فإنها إذا انتشرت ستسدُّ قنوات الاتصال وتؤثِّر سلبًا على عمل هذه المؤسسات؛ لذا كان لزامًا الكشفُ عن الجوانب السلبية، وعوامل ظهورها في القيادة الإدارية.

لقد أُشِيرَ في الفصل الأول إلى أنَّ أدبيات القيادة الإدارية ركَّزت في أبحاثها على القيادة البنَّاءة والقيادة الفاعلة والناجحة، أيْ: على الجانب الإيجابي للظاهرة من حيث الفرد الفعَّال، ومن حيث الأسلوب الأكثر فعاليةً. وكان هذا التركيزُ من خلال مدخلِ السِّمات، والمدخل الموقفي، والمدخل السلوكي، ومدخل القيادة التحويلية، ومدخل القيادة التبادلية، ومدخل القيادة الأصيلة، ومدخل القيادة الأخلاقية. وأشار الفصل السابق كذلك إلى تركيز الأدبيات الإدارية على العوامل المرتبطة بالقيادة الفاعلة؛ فهل هذا يُوحي بافتراض ضمني أن القيادة الإدارية غير الفاعلة هي ببساطة غياب القيادة؟

لقد دارَ جدلٌ ممتدٌّ بين الباحثين والمفكِّرين الإداريين ممَّن درسوا موضوع القيادة الإدارية من جوانبها الأخرى المُتعدِّدة، ورأى كثيرٌ من النقاد، من خلال ما أسفرت عنه وقائع كثيرٍ من المؤسسات الإدارية، أنَّ هناك صعوبةً في تحديد تعريفٍ واضحٍ للقيادة الإدارية الفاعلة، وأن هذه الوقائع تُثبت أن هناك غموضًا وحَيْرةً في معالجة المفاهيم الحقيقية للظاهرة. فإذا كانت مسألة فهم النماذج الإيجابية للظاهرة بهذا الغموض، فهل فكُّ شفرة النماذج السلبية سيكون أكثر تعقيدًا؟

هذه التساؤلات سيتمُّ مناقشتها في هذا الفصل الذي سيُعنَى بالوجه الآخر للقيادة الإدارية؛ إذ يرى تيارٌ حديثٌ من الأبحاث والدراسات أن موضوعَ القيادة يجبُ ألا تقتصرَ دراستُه على السلوك الإداري القيادي الفعَّال؛ بل يجب أن تتضمَّن الدراسة مجموعةً متنوعةً من السُّلوكيات الإيجابية والسلبية، الحسنة والسيئة، البنَّاءة والهدَّامة.

سيناقش هذا الفصلُ الوجهَ الآخر للقيادة الإدارية بأدلته ونماذجه، والسلوكيات السَّلبية وآثارها على المنظمة ومنتسبيها، وعلى المجتمع بشكلٍ عام.

كما سيُلقِي هذا الفصلُ الضوءَ على القيادة الإدارية الهدَّامة، في مفاهيمها المختلفة ونظرياتها ومداخلها ونماذجها مع تحليلها ونقدها، وسيتمُّ تقديم ملخصٍ لأهمِّ خصائص وسمات القائد الإداري الهدَّام مُستوحَاة من مداخل ونماذج القيادة الإدارية.

إنَّ فهم الجانبِ المظلم من القيادة الإدارية والنتائج المرتبطة به يُسهِم في إعطاء صورة واضحة وشاملة عن الظاهرة، ويُسهِم في إدراك أعمق لفعالية الإدارة، ويساعد على السَّير في طريقٍ سهلةٍ مناسبةٍ لتنمية وتطوير القيادات الإدارية.

الجزء الأول - ماهية القيادة الإدارية الهدَّامة:

إنَّ تعريفَ الجانب المظلم من القيادة والمتمثِّل في القيادة الهدَّامة (Destructive Leadership) يُعَدُّ من المفاهيم المُعقَّدة التي يصعبُ فيه إيجاد تعريف جامعٍ شاملٍ له؛ ويعود ذلك لثلاثة أسباب رئيسة: السبب الأول - كما تمَّت الإشارة إليه في الفصل الأول - أن الباحثين والمفكرين في العلوم المختلفة (علم الاجتماع، وعلم الإدارة، والسلوك التنظيمي) يدَّعون أنَّ القيادة لا يمكن أن تكون إلا قيادة "فعَّالة" و"بنَّاءة" و"إيجابية" انظر على سبيل المثال: (Yukl van Fleet, 1992). يعلق بيرنز (Burns, 2003: 48)، على سبيل المثال على ذلك، ويقول: "أيُّ

سلوكٍ غير أخلاقي أو مُخِل لا يُعَدُّ قيادةً. .. "؛ لذا فهؤلاء الباحثون والمفكرون يرفضون مفهوم أنَّ هناك جانبًا مُظلمًا وهدَّامًا للقيادة على اعتبار أنَّ ذلك يمثِّل النقيض، ونادوا باستخدام مصطلحات مختلفة للتعرُّف على الجانب المظلم لسلوك القائد، مثل "صاحب القوة" (Burns, 2003). أمَّا السبب الثاني في عدم وجود تعريف متفق عليه للقيادة الإدارية الهدَّامة؛ فيعود إلى أنَّ الدراسات الميدانية - وخاصةً الكمِّية للجانب المظلم من القيادة - تُعَدُّ حديثةً نسبيًّا؛ لذا فإن وجود مقاييس لتحديد خصائص القيادة الإدارية الهدَّامة في المنظمات يُعَدُّ محدودًا (Schyns) Schilling, 2013). أمَّا فيما يتعلق بالسبب الثالث، وكنتيجة للسببين الأول والثاني؛ فإنَّ عدم وجود تعريف مُوحَّد للقيادة الإدارية الهدَّامة يعود إلى وجود عددٍ كبيرٍ من المصطلحات والمفاهيم في أدبيات القيادة تتعلق بالجانب المظلم لسلوك القائد؛ ولكنها متداخلةٌ ومتشابهةٌ في معظم الأحيان (Tepper, 2007; Thoroughgood et al. , 2012; Schyns Schilling, 2013) (انظر جدول رقم 2، وجدول رقم 3).

تُعَدُّ مارسيا ويكر (Marcia Whicker) أولَ مَن لفتت الأنظار إلى مفهوم الجانب المظلم من القيادة؛ إذ أطلقت عليه مصطلحَ "القيادةَ السَّامةَ"؛ للإشارة إلى القيادة الضارة، و"القائدَ السيئَ" أو "القائدَ ذا السلوك السَّام" في كتابها "القادة السَّامون: عندما تسوء المنظمات":Toxic Leaders) When Organizations Go Bad)، في عام 1996 م. وعلى ضوء كتابات ويكر، درس عددٌ من الباحثين والمفكرين هذا المفهومَ السيئ للقيادة من زوايا مختلفة، ولكن لم تتم دراستُه بشكلٍ منهجي (Tepper, 2007) ؛ فضلًا عن عدم وَضْع إطارٍ مفاهيمي للقيادة الإدارية الهدَّامة) (Einarsen et al. , 2007). لذا، يُلاحَظ أنَّ الدراسات النظرية والميدانية قد استخدمت العديدَ من المصطلحات لوصف الجانب المظلم من القيادة، وهذه المصطلحات تتضمَّن العديدَ من الصفات والسلوكيات المتشابهة والمتداخلة في بعض الأحيان (Higgs, 2009). ولنستعرض بعضَ التعاريف لهذه المصطلحات والمفاهيم المختلفة للجانب المظلم من القيادة (انظر الجدول رقم2) ، وهي كالتالي:

1- القيادة السَّلبية (Negative Leadership): يصف هورنشتاين(Hornstein, 1996) القيادة السلبية بأنها ممارسةُ السلوكيات السلبية، والتي تتراوح بين عدم فعالية القيادة(مثل القيادة

المتساهلة Laissez-Faire)، والسلوكيات المعادية والمخالفة للنظام(مثل القيادة الداعمة – الخائنة Supportive-Disloyal Leadership)، إلى السلوكيات الهدَّامة والمدمِّرة.

2- القيادة غير الفاعلة (Ineffective Leadership): تُشير القيادة غير الفاعلة إلى عدم فعالية وعدم كفاءة القائد (Kellerman, 2004; Padilla and Malvey, 2008)

3- القيادة النرجسية (Narcissistic Leadership): وتُعرَّف القيادة النرجسية بأنها سِمةٌ شخصية ترتبط بالشعور بالعظمة والسيطرة والفوقية (Rosenthal & Pittinsky, 2006, Paulhus and Williams, 2002)

4- القيادة القائمة على التنمُّر (Leadership Based on Bullying): يُعرَف التنمُّر القيادي بأنه "عبارة عن سلوك غير مقبول وغير مهني في المنظمات، يقوم به فردٌ أو جماعة، ويمكن أن يتراوح من سلوك واضح مثل السخرية والعدوان إلى سلوك خفي مثل استهداف أفراد مُعيَّنين بناءً على شعبيتهم أو نجاحاتهم", (Namie and Namie, 2009; Raineri et al. 2011)

5- قيادة المتسلِّط الأجوف (Petty Tyrant Leadership): يصف آشفورث(Ashforth) القائدَ الطاغيةَ / المستبد بأنه الشخص الذي يستخدم قوته وسُلطَته بقمع، وبشغف، وبشكل انتقامي أحيانًا. (Ashforth, 1994; Ashforth, 1997)

6- القيادة التعسفية (Abusive Leadership): يصف تيبر (Tepper) القيادةَ التعسفيةَ أو الإشرافَ التعسُّفيَ: بأنها سلوكيات لفظية وغير لفظية تتسمُّ بالعنف والقسوة، تُمارس من قِبَل القيادات أو المشرفين، باستثناء الإيذاء الجسدي. (Maccoby, 2000, 2007; Tepper, 2000)

7- القيادة الضارة (Harmful Leadership): يركِّز مفهوم القيادة الضارة على الخصائص الشخصية والسمات السلوكية للقادة، مثل: السيطرة، والتحكُّم، والتقليل من شأن الآخرين والقيام بممارسات غير أخلاقية وغير قانونية (Benson and Hogan 2008. Kusy and Holloway, 2009; Padilla et al. , 2007, Burns, 2017)

كما تزخر أدبيات القيادة والإدارة والسلوك التنظيمي بمصطلحات ومفاهيم أخرى عديدة، تُشير إلى الجانب المظلم من القيادة، والتي تتشابه مع التعاريف المشار إليها سابقًا، نستعرض بعضًا من هذه المصطلحات وروَّاد ومؤلِّفي هذه المصطلحات، كما في الجدول رقم (2):

جدول (2)

مصطلحات ومفاهيم أخرى للقيادة الإدارية الهدَّامة

المصطلح/ المفهوم	أهم الروَّاد
القيادة السيئة Bad Leadership	.Kellerman, 2004
القيادة السامة Toxic Leadership	Kusy and Holloway, 2009; Lipman-Blumen, 2005; Padilla et .al., 2007; Whicker, 1996
القيادة الجائرة والمستبدة Tyrannical leadership	.Hauge et al., 2007
القيادة القائمة على الثالوث المظلم The Dark Triad Leadership	Furnham et al., 2013; Schyns et .al., 2019
القيادة الشريرة Evil Leadership	Conger, 1990; Hogan and Hogan, .2001; Benson and Hogan, 2008
القيادة المنحرفة Derailment Leadership	McCall and Lombardo, 1983; Tepper, 2000
القيادة الاستبدادية Despotic Leadership	.De Hoogh and Den Hartog, 2008
القيادة المظلمة Dark-side leadership	Conger, 1990; Ashforth, 1994b; Tepper, 2000; Askland et al., .2008; Rowland and Higgs, 2008

القيادة المختلة وظيفيًّا Dysfunctional Leadership	Othman, Ee, Shi, 2010; Pheko et .al.2017; Roter, 2017
القيادة القسرية Coercive Leadership	.Elangovan and Xie, 2000
القيادة الهدَّامة Destructive Leadership	Einarsen et al., 2007; Kets de Vries, 1993; Hogan and Hogan, 2001; Klein and House, 1995; Padilla et al., 2007; Padilla and Malvey, 2008; Pelletier, 2010; Thoroughgood et al., 2012; .Schyns & Schilling, 2013

إنَّ جميعَ هذه المصطلحات والمفاهيم المختلفة للجانب المظلِم من القيادة تندرجُ تحت مفهوم "القيادة الإدارية الهدَّامة"(Kets ; Einarsen et al., 2007; Schyns & Schilling, 2013 de Vries, 1993; Hogan & Hogan, 2001; Padilla et al., 2007; Padilla & Malvey, 2008; Thoroughgood et al., 2012)ولكن تحديد تعريف شامل للقيادة الإدارية الهدَّامة يُعَدُّ تحَدِّيًا للباحثين والمفكِّرين؛ كون هذا النمط الضار من القيادة له جذورٌ عميقةٌ من الناحيتين النفسية والتنظيمية (Gallus et al., 2013) ، ولربما السؤال الذي يطرح نفسَه هنا هو: على ماذا يشتمل مفهوم" القيادة الإدارية الهدَّامة"؟ نلاحِظ من التعاريف المحدودة للقيادة الإدارية الهدَّامة (Destructive Leadership)أن بعض الباحثين نظروا إليها على أنها عملية متشابكة ومعقدة؛ إذ عرَّف شينز وشيلينج (Schyns & Schilling, 2013: 141) (القيادةَ الإدارية الهدَّامة بأنها" عملية تتمُّ خلال فترة زمنية طويلة بحيث تتأثر المجموعة مرارًا وتكرارًا بمشرفهم بطريقة يُنظر إليها على أنها مُعادية و/أو معيقة."

بينما نجد بعضَ الباحثين نظَر للقيادة الإدارية الهدَّامة على أنها الأفعال والسلوكيات؛ فمثلاً: ثروقود وآخرون (Thoroughgood et al. , 2012: 899) عرَّفوا القيادةَ الإدارية الهدَّامة بأنها "الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها شخصٌ في منصب قيادي أو إداري أو إشرافي، وهذه الأفعال والسلوكيات تُعَدُّ ضارةً للأتباع و/أو للمنظمة، وقد تكون هذه الأفعالُ جسديةً أو لفظيةً، نشطةً أو كامنةً، مباشرةً أو غيرَ مباشرةٍ".

كما أنَّ هناك بعضَ الباحثين في تعريفهم للقيادة الإدارية الهدَّامة قد ركَّزوا على جانب السلوكيات والنتائج التي تترتب على هذه السلوكيات؛ فعلى سبيل المثال: إينارسن وآخرون (Einarsen et al. , 2007) عرَّفوا القيادةَ الإداريةَ الهدَّامةَ بأنها "سلوك مُمنهج ومتكرِّر من قِبَل القائد أو المشرف أو المدير الذي ينتهك الصلاحيات المشروعة عن طريق تقويض و/أو تخريب أهداف المنظمة ومهامها ومواردها وفعاليتها و/أو الدافعية أو جودة الحياة الوظيفية، أو مستوى الرضا الوظيفي للمرؤوسين".

وعلى نفس المنوال، نجد كاثي بيليتير (Pelletier, 2010) ركَّزت في تعريفها على السلوكيات والأفعال والنتائج المترتبة على تلك الأفعال؛ فعرَّفت القيادةَ الإداريةَ الهدَّامةَ بأنها "السلوك الممنهج والمتكرِّر من قِبل القائد أو المشرف أو المدير الذي ينتهك المصلحةَ المشروعةَ

للمنظمة من خلال تقويض و/أو تخريب أهداف المنظمة ومهامها ومواردها وفعاليتها و/أو الدافع والرفاهية أو الرضا الوظيفي للمرؤوسين". كما ذكرت أن "القيادة المدمِّرة يمكن أن تتضمَّن أفعالاً جسديةً (على سبيل المثال: الدفع، ورمي الأشياء، وضرب قبضة اليد على المكتب، والتحرُّش الجنسي الذي يشمل الاتصال الجسدي غير المناسب)، والأفعال السلبية مثل: الفشل في حماية رفاهية المرؤوس، أو الفشل في إعطاء المرؤوس معلومات أو ملاحظات مهمة" (Pelletier, 2010: 375)

هذه التعاريف المختلفة للقيادة الإدارية الهدَّامة تتضمَّن عناصرَ مشتركةً (وإنْ كانت متداخلةً في بعض الأحيان)، والتي تتمثل في وجود قائدٍ في منصب قيادي في المنظمة وله سُلطة؛ فالسُّلطة تُتيح تحقيقَ مكاسب شخصية، أو كسر القواعد لخدمة الأغراض الخاصة)مثل: ممارسة السلوكيات غير الأخلاقية، وغير القانونية) أو أنَّ السُّلطة تُستخدَم كوسيلة للتخويف ومعاقبة المترددين من المرؤوسين، وغيرها من الممارسات. كما أن سلوكيات القائد تكون في الغالب متكررةً وممنهجةً ولفترة زمنية طويلة، وتستهدف الفردَ والمجموعةَ، وتُلحِق الضرر بالمرؤوسين والمنظمة.

الجزء الثاني - مداخل القيادة الإدارية الهدَّامة في المنظمات:

لتوضيح مفهوم القيادة الإدارية الهدَّامة بصورة أعمق وأدق؛ سيتمُّ مناقشةُ مداخل هذا النمط من القيادة من زوايا عديدة، مثل: مدخل القيادة المرتكز على الخصائص والسِّمات السلوكية للقائد (Kellerman, 2004; Whicker, 1996)، ومدخل القيادة المرتكز على الخصائص والسمات السلوكية للقائد وللمرؤوسين (Lipman-Blumen, 2005)، والمدخل ثلاثي الأبعاد (Padilla et al. , 2007) ، ومدخل القيادة الإدارية البنَّاءة - الهدَّامة (Einarsen et al. , 2007)، ومدخل الثالوث المظلم (The Dark Triad "DT3")(Jones & Paulhus, 2014). هذه المداخل ستُسهِم في إعطاء تصوُّرٍ واضحٍ للجانب المظلم من القيادة، وفَهم كيف أنَّ القادة الهدَّامين قادرون على اكتساب وتأكيد السُّلطة على المرؤوسين. كما ستتم مناقشة المفاهيم جنبًا إلى جنبٍ مع تحديد سمات القادة الهدَّامين، وتوضيح الديناميكيات المختلفة بين القائد والمرؤوسين، والبيئات المحيطة التي تُسهِم في تعزيز وظهور القيادة الإدارية الهدَّامة في المنظمات.

أولًا - المدخل المرتكز على خصائص القائد الإداري:

يقوم المدخل المرتكز على خصائص القائد (Leader Centric Approach) على افتراض أنَّ خصائص وسلوكيات القائد السيئة والهدَّامة في بيئة العمل قد تؤدي إلى الخلل التنظيمي والتدهور المؤسسي على المدى البعيد. في هذا القسم، سيتمُّ مناقشة خصائص وسلوكيات القائد الإداري السيئ من خلال عرض نموذجين، وهما: نموذج ويكر (Whicker)، ونموذج كيلرمان. (Kellerman)

1- نموذج ويكر (Whicker) المرتكز على خصائص القائد الإداري:

تُعَدُّ مارسيا ويكر Marcia Whicker أول مَن أشارت إلى الجانب المظلم من القيادة الإدارية في المنظمات؛ إذ قامت بدراسة الخصائص الشخصية والسِّمات السلوكية للقادة، وكيفية تأثير هذه الخصائص والسلوكيات على البيئة التنظيمية. أطلقت مارسيا ويكر مصطلحَ "القيادة السامة"، وركَّزت في تعريفها للقيادة الضارة أو "السامة" على أهمِّ الخصائص والسلوكيات التي تميِّز القائد الهدَّام. وصفت ويكر القادة الهدَّامين بأنهم أشخاصٌ غير متوافقين اجتماعيًّا، وساخطون، وخبيثو الطباع، وأنانيون، وعادةً ينجحون من خلال تثبيط هِمَم الآخرين والتقليل من أدوارهم، ويمارسون السيطرةَ والتحكُّم ومحاربة الآخرين بدلاً من رَفْع شأنهم. كما أنَّ هؤلاء القادة يُشكِّلون خطرًا حقيقيًّا على منظماتهم، وفي كثيرٍ من الحالات يكونون السببَ في فشل منظماتهم؛ وذلك لأنهم يتَّسمون بالتقصير والأنانية، والسُّلطة والقوة، كما هو مُوضَّح في القسم التالي.

على ضوء تعريف ووصف ويكر للقيادة السيئة؛ طوَّرت ويكر (Whicker, 1996) نموذجًا مبنيًّا على بُعْدٍ واحدٍ، وهو خصائص القائد، وأطلقت عليه "تحليلاً تشريحيًّا لانحدار الهيكل التنظيمي(Anatomy of Organizational Decline) "، وهو ما يُوضِّح كيف يتطوَّر القائد ذو السلوك السَّام، وكيف تختلُّ وتنهار المنظمات. هذا النموذج يتميَّز بثلاثة أنماط قيادية، وميَّزت كلَّ نمطٍ بلونٍ معين؛ فالقائد الجدير بالثقة (اللون الأخضر)، والقائد المتحوِّل)اللون الأصفر)، والقائد ذو السلوك السام (اللون الأحمر). كما أضافت إلى هذا النموذج بُعْدًا آخر، والذي يُعَدُّ مَيْزةً فارقةً في هذا النموذج، وأطلقت عليه "القاع التنظيمي". ولكلِّ نمطٍ قيادي مراحل وتصنيفات متعدِّدة، كما هو مُوضَّح في جدول رقم (3).

جدول (3)

نمط القيادة الإدارية ومراحل انحدار الهيكل التنظيمي

نمط القيادة	نمط القيادة مراحل انحدار الهيكل التنظيمي	خصائص المرحلة
1- قيادة الضوء الأخضر (القائد الجدير بالثقة)	المرحلة الأولى	الثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين (على سبيل المثال: الشفافية، والوضوح، وعدم البحث عن المصالح الخاصة).
2- قيادة الضوء الأصفر (القائد التحويلي السَّلبي)	المرحلة الثانية	خيبة أمل وإحباط المرؤوسين (على سبيل المثال: عدم الثقة، والتشكيك، والفجوة بين خطابات القائد والواقع المُعَاش، والقلق، وعدم التعاون).
	المرحلة الثالثة	الغضب والاحتقار/ الازدراء (على سبيل المثال: تركيز القائد على مصالحه الخاصة، وعدم كفاءة القائد، أو التفكُّك والانقسام).
3- قيادة الضوء الأحمر (القائد ذو السلوك السيئ)	المرحلة الرابعة	التلاعُب الخفي (على سبيل المثال: عقد اجتماعات سِية، وسيطرة القائد على الفُرص الوظيفية، وعدم العدالة في التوزيع، وعدم الالتزام بالقواعد واللوائح التنظيمية).
	المرحلة الخامسة	الحرب المفتوحة (على سبيل المثال: الصراع والكراهية، وانتقام القائد من المعارضين من المرؤوسين، والتهديد، وعدم العدالة في التقييمات السنوية).
4- قيادة الانحدار الشامل	المرحلة السادسة	العقلية المحاصرة

(القاع التنظيمي)		(على سبيل المثال: محاصرة الموظفين الذين لا يمتلكون القوة الكافية، واستخدام سلوكيات عنيفة، والتهديد المستمر).
	المرحلة السابعة	- العُزلة والاغتراب التنظيمي. (على سبيل المثال: الإرهاق، واليأس، والإحباط الكامل، والانسحاب العاطفي، والتجاهل). - انحدار المنظمة للقاع وانهيارها بشكلٍ كامل. (على سبيل المثال: انهيار قنوات التواصل، وانحدار مستويات الأداء، وتدهور الأخلاقيات والقِيَم التنظيمية، والنقل إلى وظائف في أماكن أخرى).

أ- قيادة الضوء الأخضر - قبل الانحدار التنظيمي وتخفِّي القادة السيئين:

تتسمُ المرحلة الأولى من حياة المنظمة بجوٍّ من الثقة والتعاون. ويُطلق على القيادة في هذه المرحلة "قيادة الضوء الأخضر"؛ حيث يُظهِرُ القائدُ الجانبَ الجيدَ لكسب ثقة الموظفين والحصول على تعاونهم ومشاركتهم للمعلومات، والتأكد من عدم وجود صِراعات، والعمل بروح الفريق. ونتيجةً للثقة بين الموظفين والقادة، لا يكون هناك حاجةٌ لتوثيق كلِّ جانب من جوانب اتخاذ القرار، ولا يكون هناك فجوةٌ بين خطاب القائد والواقع المُعاش في المنظمة. كما أن الموظفين يعتقدون أن قادتهم يهتمون بمصلحة المنظمة وبأهدافها، ويتميزون بالوضوح والشفافية وعدم البحث عن مصالحهم الخاصة. ولكن في الواقع؛ فإن بذورَ الخلل الوظيفي متواجدةٌ إلا أن القيادة الضارة تكون غير واضحةٍ للجميع.

ب- قيادة الضوء الأصفر - بداية الانحدار التنظيمي وظهور القادة السيئين:

تنتقل المنظمة إلى المرحلتين الثانية والثالثة من الانحدار تحت قيادة "الضوء الأصفر"؛ ففي المرحلة الثانية يتولَّد الشعور بالإحباط وخيبة الأمل؛ إذ تصبح عيوبُ القادة محسوسةً، وتأثيرهم على المنظمة يصبح واضحًا، هذا على الرغم من أنه لا يتم الحديث عن هذا الشعور بشكلٍ واضحٍ في الاجتماعات الرسمية؛ فمثلاً: الموظفون الذين لا يتفقون مع قِيَم القادة يبدؤون التشكيك في القائد وعدم تصديقه. كما أنَّ الموظفون يُعبِّرون عن خيبة أملهم في أداء وقرارات القائد التحويلي الضار، ويُدركون الفجوةَ المتناميةَ بين ما يتحدث عنه القائد وواقع البيئة التنظيمية المُعاش. بعبارةٍ أخرى، فإن القائد التحويلي "ذا السلوك السَّام" قد يتحدث عن القيم التي تؤدي إلى النمو والتطوير التنظيمي؛ في حين أنه في الواقع يتخذ قرارات تتوافق مع مصالحه الشخصية. لذا، تزداد نسبة تذمُّر وخيبة أمل الموظفين، وكذلك مستوى القلق والشكوك. هذه الحالة تؤدي إلى امتناع العديد من الموظفين عن مشاركة المعلومات، أو إعطاء معلومات مُقتضَبة أو غير صحيحة حيث يدركون جيدًا أنها سوف تُستخدَم بشكلٍ غير مناسب من قِبَل القيادات الضارة. كما يبذل الموظفون المحبطَون الكثيرَ من الوقت والجهد، للتأكد من صحة المعلومات المقدَّمة أو الصادرة من القائد التحويلي ذي السلوك السَّام؛ من خلال مصادر خارجية أو من خلال الأشخاص أو من خلال الاجتماعات غير الرسمية لمجموعات صغيرة من العاملين المتوافقين في التوجُّه والتفكير.

وكلما زاد السَّعي نحو التأكُّد من صحة وصلاحية المعلومات، زاد تردُّد الموظفين في اتباع أوامر القائد ذي السلوك السام؛ وهذا بدوره يجعل القائدَ ذا السلوك السام وبصورةٍ متكررةٍ أكثر قسوةً، ويُصدِر أوامر رسمية كثيرة قد تكون تعسُّفيةً. وهذا لا يتعارض مع زيادة مستوى خيبة الأمل والتذمُّر؛ إذ مع كل أمرٍ يصدر، يزداد عدم الثقة وتشكيك الموظفين في القائد ذي السلوك السام.

أمَّا المرحلة الثالثة من قيادة "الضوء الأصفر" فتتسم بالشعور بالغضب والازدراء؛ إذ يُصبح الموظفون المهتمون بالمنظمة غاضبين من الفجوة بين خطاب القائد السيئ والواقع المُعاش داخل بيئة العمل. وتنشأ الفجوة بسبب أن القيادة الضَّارة التحويلية تؤكد في خطاباتها وباستمرار على أهمية تحقيق أهداف المنظمة؛ ولكن الأداء الفعلي يكون متسمًا بالأنانية بسبب الرغبة في الحصول على المكاسب الشخصية. بعد ذلك، يزداد شعور الموظفين بالازدراء من قادتهم ومن المرؤوسين التابعين لهؤلاء القادة. وكلما ارتفعت درجة الغضب والازدراء، زادت معدلات خيبة الأمل والاشمئزاز، ويصبح القادة أقلَّ فعاليةً وأقلَّ تأثيرًا على تحقيق أيِّ هدف من أهداف المنظمة. هنا تبدأ المنظمة في التفكك والانقسام بين المؤيدين والمعارضين للقائد ذي السلوك السام. يبدأ كل حزبٍ في اتهام الحزب الآخر بأنه يسعى إلى مصلحته الشخصية، وأن القرارات اتُّخِذَت على أساس المكاسب الشخصية. بعد ذلك، يقوم القادة بعقد اجتماعات كثيرة بهدف؛ أولاً: فرض السيطرة وإجبار الموظفين غير المتوافقين بعضهم مع بعض على التفاعل والالتزام بالضوابط، وثانيًا: سحق المعارضين قبل التوحُّد والانقلاب ضدهم. إذًا، في هذه المرحلة تتضحُ عيوبُ القادة والاختلافات بين المرؤوسين بين مؤيد ومعارض؛ مما يزيد من درجة الغضب والازدراء لدى المعارضين للقائد. ومع ذلك، وخلال المرحلة الثالثة، فإن الوجهات التنظيمية تبقى سلسةً، حيث لا يدرك جميعُ الأفراد كيف يشعر الآخرون، ولا يعرفون إلى أيِّ مدى يشاركهم الآخرون وجهة نظرهم.

ج- قيادة الضوء الأحمر - الانحدار التنظيمي وسيطرة القادة السيئين:

تنتقل المنظمةُ إلى المرحلتين الرابعة والخامسة من الانحدار تحت قيادة "الضوء الأحمر". فالمرحلة الرابعة تتسم بالتلاعُب الخفي؛ فالمجموعات من الموظفين التي بدأت في التكوين والتطوُّر في المرحلة الثالثة تصبح أكثر تماسُكًا، ويقوم أعضاء كلِّ مجموعة بإخفاء الدوافع الحقيقية عن المجموعة المعارضة، لكن لا يستمر ذلك طويلًا؛ إذ يصبحُ من المألوف والمعتاد عقد اجتماعات سِّرية للمجموعات لمقارنة الملاحظات، ووَضْع إستراتيجية ومناقشة الاختيارات المتاحة. وبعد ذلك،

يتمُّ طرح المُقترَحات من قِبل المجموعات المختلفة من الموظفين، وتلك المقترحات قد تخدم المصالح الشخصية بحجة أنها مفيدةٌ لتحقيق أهداف المؤسسة، وتزداد وتيرةُ الصِّراعات بين المجموعات.

يبدأُ القائدُ الضارُّ والأتباع من المرؤوسين في المبالغة بالتأكيد على الإنجاز الشخصي، ويصبح الانتقاد الخاص والعام لأعضاء المجموعات المعارضة مألوفًا. إنَّ سيطرة القائد ذي السلوك السَّام على الفرص الوظيفية والمهام المختلفة تُنح للمرؤوسين الأتباع فقط، وعلى ضوء ذلك تكثر الاجتماعات وتتطوَّر لتكون "أماكن للصِّراع"، والتي يحدث فيها النزاعات والهجمات الجانبية. ومع ذلك، يستمرُّ القائد "السيئ في عَقْد الاجتماعات غير المُجدولَة وبدون أجندة واضحة لمحاولة استخدامها كأداة للسيطرة والتحكم، بل في الواقع فإن مَن يتغيب عن هذه الاجتماعات حتى لأسباب شرعية؛ فإن ذلك سيؤثر على سجل الموظف وتُفسَّر على أنها إشارةٌ إلى عدم الولاء وعدم الإحساس بالمسؤولية. لذا، يُصبح المرؤوسون حتى الجماعات المؤيدة للقائد ذي السلوك السام في حالةٍ من الخوف من عدم حضور الاجتماعات؛ بسبب إمكانية اتخاذ تدابير معقدة أو تغيُّر في آلية العمل بدون إنذار مُسبَق وبدون إعطاء فرصة لفهم هذا التغيير. إذًا، في هذه المرحلة؛ فإن الصراع بين المجموعات في الاجتماعات يصبح هو السمة الرئيسية، ويتمُّ تقديم العديد من المقترحات بدون توافق في الآراء أو حتى تقييمها على أساس منطقي، ويتم تخصيص وقت قليل لتنفيذ الخطط وتطبيقها. وعندما يحدث التنفيذ يكون تعسفيًّا وانتقائيًّا ومُصمَّمً لتعزيز السُّلطة وسيطرة القائد ذي السلوك السَّام والتقليل من سُلطة المعارضين، بدلً من الارتباط بأيِّ خطة إستراتيجية للتطور التنظيمي. وتصبح القواعد واللوائح التنظيمية أدواتٍ في متناول القائد ذي السلوك السام. ويبدأ المعارضون في الاعتماد على قواعد ولوائح تنظيمية مشابهة للحصول على الحماية.

أمَّا في المرحلة الخامسة؛ فإن الصِّراع يُصبح علنًا بين القائد ذي السلوك السيئ ومعارضيه، والعلاقات تصبح أكثر عدائيةً. كما يتمُّ استدراج العديد من الموظفين إلى داخل الصراع، وتتولد الكراهية بسبب ارتفاع مستويات الصراع التنظيمي، كما يتمُّ سحب المتفرجين الأبرياء من المرؤوسين بدون رغبة منهم إلى داخل هذا الصراع. ويكون هناك عددٌ قليل من الموظفين غير قادرين على الحفاظ على الدور "المحايد"؛ إذ يتمُّ تفسير سُلوكياتهم البريئة من قِبل القائد ذي السلوك السَّام كإشارات لعدم الولاء، أو من قِبل المعارضين كإشارات لمساندة القائد ذي السلوك السَّام. وقد تكون الهجمات بين القائد ذي السلوك السام ومعارضيه مبطنةً، أو مباشرةً (وجهًا لوجه). كما يصبح القائد ذو السلوك السَّام انتقاميًّا، وتكثر التُّهم بعدم كفاءة الموظفين، ويبدأ القائد ذو السلوك السام

باستخدام التقييمات السنوية والدورية للمرؤوسين كوسائل للقضاء على الجماعات المعارضة، ويمنح التقييمات الجيدة والحوافز للمؤيدين كمكافأة لولائهم له؛ في حين يقوم الموظفون المعارضون بالتهديد بالتظلُّم وتقديم الشكاوى الرسمية. إذًا، فالصراع التنظيمي يُصبح سمةَ المنظمة في هذه المرحلة؛ إذ تقوم كلُّ مجموعةٍ بالإبلاغ عن أخطاء وممارسات رؤسائها خارج دائرة المنظمة.

د- قيادة الانحدار الشامل (القاع التنظيمي) - وضوح تأثير القادة السيئين على المنظمة وانهيارها:

تنتقل المنظمة إلى المرحلتين السادسة والسابعة؛ إذ يظهر تأثيرُ القائد ذي السلوك السَّام بشكلٍ واضحٍ على المنظمة والمرؤوسين. يُطلَق على المرحلة السادسة عقلية الحصار؛ إذ يتمُّ حصارُ الموظفين الذين يفتقدون للقوة، وتُستخدَم السُّلوكيات والألفاظ العنيفة ضدهم، ويتمُّ التبليغ عنهم إلى المستويات العليا عند انتهاك خطوط السُّلطة. كما أن الموظفين الذين خسروا الصراعَ يطلبون النُّصحَ والدَّعمَ من خارج المنظمة، وكذلك من فئة الموظفين المُتفرِّجين. وبهذا، يتمُّ إدخال أعضاء من الخارج إلى دائرة الصراع، وفي الغالب بشكلٍ غير تطوُّعي وحتى لو كانت مشاركتهم غير فعَّالة أو غير أخلاقية. وعند هذا المنحدر، يتمُّ إشراك العملاء المُورِّدين والاستشاريين والأشخاص المرتبطين بشكلٍ مادي من قِبَل مجموعة أو أخرى. وقد يقوم القائدُ ذو السلوك السَّام في هذه الحالة بالتهديد باللجوء إلى المحاكم وإقامة دعوى ضد المعارضين؛ بسبب التشهير الشخصي أو لأسباب غير مُحدَّدة. وعلى ضوء هذا؛ تتأثر إنتاجية المنظمة بصورة كبيرة، وتنتشر الشائعات حول المشكلات خارج المنظمة، وتتأثر سُمعة المنظمة؛ إذ تُولَد لدى العملاء الخارجيين حالةٌ من الخوف وعدم الثقة في التعامل مع هذه المنظمة.

أمَّا في المرحلة السابعة الأخيرة؛ فإنَّ المنظمة تتسمُ بالعزلة والاغتراب. فإذا لم يتم إزاحة القائد ذي السلوك السَّام أو طرده وإخراجه من المنظمة؛ فإن المعارضين للقائد ذي السلوك السام يصبحون في حالةٍ من العزلة والشعور بالاغتراب التنظيمي داخل بيئة العمل. وفي النهاية؛ يُصاب جميعُ الموظفين بإرهاق عاطفي، ويسود اليأس والإحباط الكامل. ينسحب العديدُ من المرؤوسين بشكل كامل وعاطفي من العمل وتقلُّ جهودهم واهتمامهم بالمؤسسة. كما أن شكوك الأفراد الخارجيين الذين تمَّ إدراجهم داخل دائرة الصِّراع، أو الذين قد سمعوا عن المؤسسة المضطربة يُولَد لديهم نوعٌ من الامتعاض واليأس الداخلي.

تنهار قنواتُ الاتصال تقريبًا بالكامل بين القائد ذي السلوك السام والمرؤوسين المنعزلين والمؤيدين منهم، وكذلك الجماعات المعارضة للقائد ذي السلوك السام. كما أن الاجتماعات التي كانت مُكتظَّة بالحضور في المراحل الأولى تكون تقريبًا خاليةً من الحضور في المرحلة السابعة، كما يتمُّ تجاهل قرارات وتعليمات القائد ذي السلوك السام. ثم بعد ذلك، تبدأ طلبات النقل إلى وظائف في أماكن أخرى بشكلٍ كبير. بالإضافة إلى أن بعض الموظفين الذين لا يستطيعون الخروج من المنظمة سينسحبون عاطفيًا وتنهار الإنتاجية، وينحدر أداء المؤسسة إلى مستويات منخفضة جدًا. إذًا؛ فنتائج دورة الانحدار التنظيمي تكون في الواقع مدمرةً على مستوى الأفراد والمنظمة والعملاء الخارجيين.

2- نموذج كيلرمان (Kellerman) المرتكز على خصائص القائد الإداري:

تشيرُ باربرا كيلرمان (Barbara Kellerman) في كتابها المعنون ب: (القيادة الضارة: ما هي؟ وكيف تحدث؟ ولماذا هي مهمة؟) إلى ضرورة فهم القيادة الجيدة؛ للوصول إلى فهمٍ عميقٍ للقيادة الضارة، فكلتاهما مرتبطتان مع وجود أوجه تشابه وقواسم مشتركة بين النوعين. وترى كيلرمان أن هناك افتراضًا ضمنيًّا حول كلمة "قيادة"، والتي تحمل في مضامينها الجانبَ الجيدَ، في حين أنَّ الجانبَ المظلم من القيادة مخفيٌّ. هذا الافتراض الضمني يعود إلى ثلاثة أسباب؛ أولاً: اللغة المُستَخدَمة في الأدبيات التي تناولت القيادة الفاعلة، مثل: كتابات جيمس ماكجريجور بيرنز في كتابه " القيادة " في عام 1978 م، والتي خلقت مفاهيم لغوية قوية حول "القيادة التبادلية والتحويلية"، والجانب الجيد والفعَّال من القيادة. وقد رفض بيرنز أن يصفَ مفهومَ " القيادة" بأن له جانبًا سيئًا. وثانيًا: أنَّ القيادة أصبحت "مهنة"؛ ففي نهاية القرن العشرين هذه المهنة كانت مدعومةً من الشركات الأمريكية؛ بسبب حالة التغيير والتدهور في أدائها المالي. لذا؛ ركَّزت كليات الأعمال التجارية الأمريكية على إصلاح نظام الشركات المالي، وقد تمَّ توظيف المهنيين لتعليم الأفراد مهنة "القيادة"، على افتراض أن نظام الرأسمالية سيُولِّد قادةً جيدين، وبالتالي زيادة في الأرباح المالية. ثالثًا: الادعاء الكامل أن مهنة القيادة هي براءةُ اختراع أمريكية. هذه المهنة تعكس الرغبة الأمريكية في التطلُّع إلى العظمة والعدالة والمساواة، وخاصةً أن القادة العظماء (أمثال: جورج واشنطن، وأبراهام لينكون، وجون كينيدي) أظهروا الجوانبَ الإيجابيةَ للقيادة. وهذا في حَدِّ ذاته عمَّق من مفهوم الاعتقاد بأن القيادة يجبُ أن تكون جيدةً.

وطرَحَت كيلرمان (2004) تساؤلاتٍ عديدةً، مثل: لماذا لا ندرس الجانبَ السيئ من القيادة؟ أليس من المُحتمَل أن يكون القائد الجيد يمتلك القدرةَ على الإيذاء؟ وما هي القيادة السَّلبية؟ وكيف تحدث القيادة الضارة؟ ولماذا تُعَدُّ دراسة القيادة السيئة مهمةً؟ وأثناء سعيها إلى البحث عن إجابة لتلك التساؤلات، توصَّلَت إلى أنه لا يمكن تعليم "مفهوم القيادة" من دون معرفة الجوانب السلبية والإيجابية للمفهوم؛ إذ شبَّهت دراسة القيادة بدراسة الطب في الكليات؛ من حيث إنه لا يمكن تعليم "الصحة" (القيادة الجيدة) من دون تعليم "المرض" (القيادة السيئة). وتدرك جيدًا كيلرمان أن مفهوم القيادة مُربِكٌ ومُضلِّلٌ وضارٌّ أحيانًا؛ إذ إنَّ معظمَ الأفراد قد يستخدمون مفهوم القيادة كمرادف لمفهوم القوة للحصول على أتباع، ولكن هذا لا يعني أن القائدَ جيدٌ أو سيئ؛ فعلى سبيل المثال: ريتشارد نيكسون رئيس أمريكا كان قويًّا ولكن كان شخصًا فاسدًا، وخلق أتباعًا فاسدين. وعلى ضوء ذلك، قدَّمت كيلرمان مدخل القيادة السلبية لفهم القائد ذي السُّلوكيات السيئة، والذي يتضمَّن محورين أساسيين، وهما: إمَّا أن تكون القيادةُ غيرَ فعَّالة، أو أن تكون القيادةُ غيرَ أخلاقية أو كلتيهما، وهذه السِّمات تكون على شكل سلسلةٍ متصلةٍ؛ من غير فعَّال/ غير كفء إلى غير أخلاقي/ شرير (Kellerman, 2004, p. 34)، وهي كالتالي:

أ- القيادة غير الفاعلة:

يندرج تحتَ نمط القيادة غر الفاعلة (Ineffective Leadership) ثلاثة أنماط من القيادة، وهي:

1- القائد غير الكفء)Incompetent Leader): يشير هذا النمط من القيادة الإدارية إلى القائد الذي يفتقرُ إلى ضبط النفس، وغير قادرٍ على التدخل بشكلٍ فعَّال لإحداث تغيير إيجابي في المنظمة، ولديه أتباعٌ يدعمون هذا التوجُّه.

2- القائد الصارم (Rigid Leader): يشير هذا النمط من القيادة الإدارية إلى القائد غير المستعدِّ لتبنِّي الابتكار والمعلومات الجديدة، ويتجاهل التغييرات التي تجري من حوله، ولديه أتباعٌ يدعمون هذا التوجُّه.

3- القائد المتطرف (Intemperate Leader): يشير هذا النمط من القيادة الإدارية إلى القائد الذي يسيطر بصورة كبيرة؛ بحيث لا يستطيع المرؤوسون أو الأتباع مقاومة القائد أو إيقافه.

ب- القيادة غير الأخلاقية:

يندرج تحت سمة القيادة غير الأخلاقية (Unethical Leadership) ثلاثة أنماط من القيادة، وهي:

1- القائد ذو السُّلوكيات القاسية (Callous Leader) : يشير هذا النمط من القيادة الإدارية إلى القائد الذي لا يهتمُّ ويتجاهل احتياجات ورغبات الآخرين، وكذلك بعض المرؤوسين أو الأتباع يتبنُّون مسارَ القائد.

-2 القائد ذو السلوكيات الفاسدة (Corrupt Leader): يشيرُ هذا النمط من القيادة الإدارية إلى القائد ذي السلوكيات الفاسدة الذي يتصف بالكذب والغش أو السرقة بدرجةٍ تتجاوز القواعدَ العامةَ، والأنانية، والتدمير، ويضع مصلحته الذاتية على حساب المصلحة العامة، وكذلك بعض المرؤوسين أو الأتباع يتبنُّون صفات هذا القائد.

-3 القائد المنعزل)Insular Leader): يشير هذا النمطُ من القيادة الإدارية إلى القائد الذي يرفض الاعتراف بالأخطاء، كما يتجاهل حقوق واحتياجات الآخرين الذين هم خارج دائرة مجموعته؛ ولكن مسؤول عنهم بشكلٍ مباشر.

4- القائد ذو السلوكيات الشريرة)Evil Leader): يشر هذا النمط من القيادة الإدارية إلى القائد الذي يستخدم الأساليبَ السيئة والشريرة للتسبُّب في إحداث أذى جسدي أو معنوي كبيرٍ للمرؤوسين والموظفين أو غيرهم.

أشارت كيلرمان إلى أنه نتيجةً لهذه الأنماط السبعة من القيادة السيئة؛ فإنَّ هناك أضرارًا قصيرة وبعيدة الأمد تلحق بالمنظمة والأفراد، ولكن أكَّدت على أن القيادات السيئة بدون أتباع سيئين لن تكون قادرةً على الاستمرار والتطوُّر.

كما قدَّمت كيلرمان (2004) بعضَ النصائح حول كيفية التعامل مع القيادة السيئة لكلٍّ من المرؤوسين والقادة. فعلى المرؤوسين أو الأتباع الإبلاغُ عن القيادات السيئة عندما تبدأ الأشياء السيئة في الظهور، وأن يتحلوا بالشجاعة للقيام بإجراء معين؛ إذ إنَّ ذلك حقٌّ من حقوقهم. بالنسبة للقادة، فإن كيلرمان تتعاطف معهم أحيانًا؛ فمن خلال دراساتها عن القادة على مدى العقود القليلة الماضية، قالت كيلرمان: إنها تُدرك مدى انشغالهم الكبير؛ إذ إنهم يقومون بالعديد من المهام، ويتعاملون مع العديد من المطالب المتنافسة. لذا؛ فهي تعتقد أنه على الأقل جزئيًّا بسبب سرعة وتيرة حياتهم، يفقد القادة المُثُل العليا والتطلُّعات التي ألهمتهم الرغبةَ في إحداث التغير في المقام الأول. وبالتالي؛ فعلى القادة ممارسة التأمل الذاتي للتخفيف من الضغوط ورؤية الأمور بشكلٍ صحيح. وأكَّدت كيلرمان أن القادة الذين يبقون في السلطة لسنوات عديدة يكون أداؤهم سيئًا؛ لذا عليهم الخروج قبل أن تتدهور المنظمة.

3- نقد المدخل المرتكز على خصائص القائد الإداري:

يُعَدُّ المدخلُ القائمُ على خصائص القائد لويكر (Whicker) من أوائل النماذج التي أعطت نظرةً ثاقبةً عن مفهوم الجانب المظلم من القيادة والخصائص السلوكية للقادة الذين أظهروا ميولً سيئة. قدَّمت ويكر وصفًا دقيقًا للقادة ذوي السلوكيات السيئة؛ إذ وصفتهم بأنهم أشخاصٌ غير متوافقين اجتماعيًّا، وخبيثو الطباع أحيانًا، وعادةً ينجحون من خلال تثبيط هِمم الآخرين والتقليل من شأنهم. كما أن هؤلاء القادة يُشكِّلون خطرًا حقيقيًّا على منظماتهم، وفي كثير من الحالات يكونون السببَ في فشل وانهيار منظماتهم؛ وذلك لأنهم يتسمون بالتقصير والأنانية، والسيطرة والتحكم، والقدرة على إلحاق الضرر بالآخرين والمنظمة (Whicker, 1996)

يُعَدُّ نموذج كيلرمان (Kellerman, 2004) من النماذج التي أسهمت في التعرُّف على أنماط مختلفة للقيادة الضَّارة، والتي تتسمُ بعدم الفعالية (غير الكُفء، والصارم، والمتطرف) واللاأخلاقية (القاسي، والفاسد، والمنعزل، والشرير)، ومن خلال هذه الأنماط القيادية المختلفة يمكِن للقائد ممارسةُ السُّلطة والتحكم؛ وبالتالي إحداث الضرر الجسدي أو النفسي للمرؤوسين. وأكَّدت كيلرمان أنه لا يمكن أن يكون هناك قائدٌ بدون أتباع ومرؤوسين سيئين؛ أتباع إما يتواطؤون مع القائد أو يرفضون الاعتراف بقيادته السيئة أو لا يفعلون أيَّ شيء حيال ذلك. ومع ذلك؛ فإنَّ مدخل كيلرمان للقيادة غير الفاعلة أو القيادة اللاأخلاقية بأشكالها المختلفة لا يزال يتطلب المزيدَ من

التوضيح؛ من خلال إجراء دراسات ميدانية لتوضيح دور السياق الاجتماعي والثقافي الذي يسمح بممارسات القيادة السيئة.

وعلى الرَّغم من أنَّ المدخلَ المرتكز على خصائص القائد السيئة أعطى تحليلاً دقيقًا لدور القائد في تصدُّع وانهيار الهيكل التنظيمي للمنظمة؛ فإنه يُؤخَذ على هذا المدخل تركيزه فقط على القائد من خلال عرض عددٍ من الخصائص والسمات التي تشير إلى أن القائد غير فعَّال، وبالتالي تؤدي إلى الخلل التنظيمي مع تجاهل تام لتأثير المرؤوسين أو الأتباع والبيئة المحيطة داخل المنظمة أو خارجها على تشكيل سلوك القائد.

ثانيًا - المدخل المرتكز على خصائص القائد الإداري والمرؤوسين:

نتيجةً للانتقادات التي وُجِّهَت للمدخل المرتكز على خصائص القائد؛ طوَّرت ليبمان – بلومن (Lipman-Blumen) في كتابها "جاذبية القادة السَّامين: لماذا نتبع الرؤساء المدمرين والفاسدين، وكيفية التعايش معهم"، (The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians and How to Survive Them) في عام 2005 م، نموذجَ مارسيا ويكر (Marcia Whicker) المرتكز على خصائص القائد إلى نموذجٍ يرتكزُ على خصائص القائد والمرؤوسين (Leader-Followers Centric Approach)، أيْ على أداء القائد وردود أفعال أتباعه، كما هو مُوضَّح في القسم التالي.

1- نموذج ليبمان – بلومن (Lipman-Blumen) المرتكز على خصائص القائد الإداري والمرؤوسين:

درست ليبمان - بلومن (Lipman-Blumen) القيادة السيئة من حيث خصائص القائد والمرؤوس، حيث عرَّفت القيادة الهدَّامة بأنها "عمليةٌ يقوم فيها القادة من خلال سلوكهم الهدَّام و/ أو الخصائص الشخصية المختلة، بإلحاق ضرر جسيم ودائم بأتباعهم، ومنظماتهم، وغير التابعين لها على حَدٍّ سواء(1 :2005) ". كما ذكرت أن القادة يُعَدُّونَ سامِّين عندما "يتسبَّبون في ضرر جسيم ودائم لأتباعهم؛ من خلال استخدام تكتيكات التأثير القاسية للغاية و/ أو الضارة. .. وعندما يُظهرون سلوكياتٍ مدمِّرةً للعمل تؤدي إلى تحطيم الروح المعنوية لأتباعهم ودوافعهم واحترامهم لذاتهم .(2005: 376)

وعلى ضوء هذا التعريف لمفهوم القيادة الهدَّامة، قدَّمت ليبمان - بلومن نموذجًا لفهم القيادة الهدَّامة والمبني على بُعدين أساسيين: أداء القائد، وردود أفعال الأتباع المرؤوسين. وأكَّدت ليبمان – بلومن أن التفاعل بين القادة وأتباعهم يمكن أن يُسهِم في ممارسة القائد لسلوكيات سلبية. فالبُعْد الأول يتمثَّل في أداء القائد، والذي يشيرُ إلى أن القادة الذين يسلكون سلوكيات تتصف بالإيذاء، ويُظهِرون دائمًا خصائص وسمات شخصية غير متوازنة؛ هم في الغالب يُلحقون أضرارًا جسيمةً ودائمةً بالمرؤوسين والمنظمات. وحدَّدَت ليبمان – بلومن(Lipman-Blumen 2005) عددًا من السِّمات والخصائص الأساسية للقائد ذي السلوك السام الذي يعتمد على الجوانب الكاريزمية للتأثير والتلاعب بأتباعه وعزلهم ونبذهم. كما تضمَّنت سلوكيات القائد الهدَّام ما يلي:

- تغذية الأوهام التي تخلق التبعية بدلاً من الاستقلال.

- التخويف المستمر للأتباع.

- تشجيع الامتثال وخنق التفكير النقدي.

- تضليل الأتباع من المرؤوسين.

- تجاهل الضوابط الأخلاقية وعدم النزاهة والفساد.

- تشجيع المرؤوسين أو الأتباع على كُره الآخرين وتدميرهم.

- الفشل في إرشاد أو رعاية الآخرين.

- تحديد كبش الفداء باستمرار للتسلُّط والتنمر عليه.

- جَعْل أنفسهم لا غنى عنهم للمنظمة.

- الطمع والجشع في حُبِّ السُّلطة والمجد والثروة.

- الأنا وحب العظمة التي تجعل القائد لا يرى أوجهَ القصور في شخصيته؛ مما يحدُّ من قدرته على التجديد والتطوير الذاتي.

- الغطرسة التي تمنعه من الاعتراف بأخطائه، وبالتالي إلقاء اللوم على الآخرين.

- الميل نحو الاستهتار وتجاهل تبعات أفعاله كقائد على الآخرين وعلى نفسه كذلك.

- الجُبن الذي يؤدي بالقائد إلى الابتعاد عن المهام والخيارات الصعبة.

وأكَّدت ليبمان - بلومن أهميةَ وجود "النية أو الدافع" لإحداث الضرر، والتي تُعَدُّ سمةً أساسيةً بالنسبة للقائد ذي السلوك السَّام، على اعتبار أن "النية" في إلحاق الأذى بالآخرين أو لتعزيز الذات على حساب الآخرين هي التي تميِّز القادة ذوي السلوكيات السامة عن القادة "المهملين" أو الذين يقومون بسلوكيات غير مقصودة"(Lipman-Blumen 2005:18)

أما فيما يتعلَّق بالبُعْد الثاني الذي يتمثَّل في الأتباع من المرؤوسين الذين لهم أهميةٌ بالغةٌ في صُنْع القائد؛ فترى ليبمان – بلومن أن عددًا من الباحثين في مجال القيادة بشكل عام والقيادة الهدَّامة بشكلٍ خاص في كثيرٍ من الأحيان يُعزُون القيادةَ الهدَّامةَ أو غير الفاعلة أو الضارة لخصائص القادة، دون إعطاء الاهتمام الكافي للتفاعل بين القادة والأتباع. بعبارةٍ أخرى؛ إنَّ الأتباع المرؤوسين لهم القدرةُ على الإسهام في ظهور واستمرار القيادات الضارة. كما أنَّ الأتباع المرؤوسين ليسوا ضعفاء أو سلبيين، بل يشاركون في صُنع القرار داخل المنظمة وفي تغيير الأوضاع من جيدة إلى سيئة ولكن بدرجات متفاوتة؛ وذلك بحسب مصالحهم واحتياجاتهم. لذلك، أكَّدت ليبمان – بلومن أن الدافع وراء اتِّباع القائد الهدَّام والتغاضي عن سلوكياته تتمثَّل في أن المرؤوسين أو الأتباع لديهم احتياجات نفسية واحتياجات أساسية غير مُشبعة بجانب الخوف من القائد، (انظر الفصل الرابع).

2- نقد المدخل المرتكز على خصائص القائد الإداري والمرؤوسين:

يُعَدُّ مدخل القيادة الهدَّامة لليبمان - بلومين (Lipman-Blumen, 2005) من المداخل التي أسهمت في فهم الجانب المظلم من القيادة. أكدت ليبمان – بلومن أنَّ التفاعلَ بين أداء القائد واستجابة المرؤوسين أو الأتباع يُسهِم في ظهور القيادة الضارة، وفي ممارسة القائد لسلوكيات سيئة تضرُّ بالفرد والمنظمة والمجتمع. وعلى الرغم من ذلك، فقد تعرَّض نموذجُ ليبمان - بلومين للقيادة الضارة إلى النقد من قِبل الباحثين؛ كون النموذج ركَّز فقط على القائد والمرؤوسين الأتباع من دون التطرق للعوامل التنظيمية (مثل: الثقافة التنظيمية، أو السياق البيئي والثقافي، أو البناء الاجتماعي)، والتي تُسهِم في تشكيل سلوكيات القادة والمرؤوسين الأتباع على حَدٍّ سواء. هذا بجانب أن نموذج ليبمان-

بلومين محدودٌ من حيث وصف القائد على أنه إما فعَّال (جيد) أو غير فعَّال (سام وهدَّام) مع عدم التطرُّق للأنماط الأخرى من القيادة التي تقع بين الفعالية وعدم الفعالية (Padilla et al. , 2007)

ثالثًا - المدخل ثلاثي الأبعاد للقيادة الإدارية الهدَّامة:

نتيجةً للانتقادات التي وُجِّهَت للمدخل المرتكز على خصائص القائد والمدخل المرتكز على خصائص القائد والمرؤوسين، وتأثيرهما على فعالية المنظمة؛ ظهَر مدخلٌ ثلاثي الأبعاد (Triangle Based Approch)مرتكزٌ على ثلاثة عوامل رئيسة، وهي: القائد، والمرؤوسون، والبيئة التنظيمية، كما هو مُوضَّح في القسم التالي.

1- نموذج باديلا وزملائه(Padilla and colleagues) ثلاثي الأبعاد:

طوَّر باديلا وآخرون(Padilla et al. , 2007) نموذجًا ثلاثيَّ الأبعاد للقيادة الإدارية الهدَّامة، والذي يرتكز على ثلاثة أبعاد أساسية، وهي: الخصائص السيئة للقائد، والخصائص السيئة للمرؤوسين سريعي التأثُّر بالقائد، وخصائص البيئة التنظيمية، وأطلقوا على نموذجهم "نموذج المثلث السَّام" (Toxic Triangle Model). أكَّد باديلا وآخرون (Padilla et al. , 2007) أنَّ أيَّ نمطٍ من أنماط القيادة ما هو إلا عبارة عن تفاعل بين دوافع وقدرة الفرد على القيادة، ورغبة المرؤوسين في الحصول على التوجيه من السُّلطة، والظروف التي تستدعي وجود قيادة. في الشكل رقم (1) توضيحٌ لهذه المتغيرات الثلاثة الأساسية، كما سيتمُّ مناقشة هذه الأبعاد بالتفصيل أدناه، وهي كالتالي:



المصدر بتصرف: Padilla, Hogan and Kaiser(2007)

شكل (1): المدخل ثلاثي الأبعاد للقيادة الإدارية الهدَّامة

البُعْد الأول - خصائص القيادات الإدارية الهدَّامة:

يتعلَّق المتغيرُ الأولُ من المدخل ثلاثي الأبعاد بخصائص القيادات الإدارية الهدَّامة، والتي تشتمل على خمس سمات رئيسية، وهي: الكاريزما، والاستخدام الشخصي للقوة، والنرجسية، والنظرة السَّلبية لمفاهيم الحياة المختلفة، وأيديولوجية الكراهية.

- الكاريزما: هناك ارتباطٌ وثيقٌ بين القيادة بشكل عام والقيادة الإدارية الهدَّامة بشكل خاص والكاريزما (Conger, 1990; Hogan et al. , 1990). وهناك ثلاثُ سمات أساسية من السمات الكاريزمية تنطبق على القيادة البنَّاءة والهدَّامة؛ وتتمثَّل في الرؤية ومهارة تقديم الذات والطاقة الشخصية العالية. فيما يتعلق بخاصية الرؤية؛ فالقائد الكاريزمي الهدَّام يُقدِّم رؤى لتُعزِّز قوتَه الشخصيةَ داخل المنظمة، وليس لتحقيق مكاسب للمنظمة أو للمؤسسات الاجتماعية أو مكاسب للمجتمع بشكلٍ عام.(House & Howell ,1992) أمَّا سمة القدرة على تقديم الذات وتَرْك انطباع فتُعَدُّ أمرًا أساسيًّا للقائد الكاريزمي؛ إذ يمتلك مهارات خطابية استثنائية قادرة على التأثير والإقناع (على سبيل المثال، من القيادات الإيجابية: جون كينيدي ومارتن لوثر كينج) (Burns, 1978). ومن القيادات السلبية: هتلر وموسوليني (Lipman-Blumen, 2005)، ولكن الفرق بين القيادات البنَّاءة والقيادات الهدَّامة، هو أنَّ القيادات الهدَّامة الكاريزمية لديهم توجُّه أناني لبناء أنفسهم على حساب الآخرين. أما سمة الطاقة الشخصية فيشترك فيها أيضًا كلٌّ من القيادات البنَّاءة والهدَّامة، مثل: العمل لساعات طويلة، والإنجاز الملحوظ في سِنٍّ مبكرة، والمستوى العالي من النشاط (Bass, 1985; Burns, 1978)، ولكن القيادات الهدَّامة تسعى إلى التركيز على الذات وليس على تحقيق أهداف المنظمة. أكَّد باديلا وآخرون (Padilla et al. , 2007) أنه ليس جميع القادة الكاريزميين مُدمِّرين؛ ولكن معظم القادة المُدمِّرين يتمتعون بجاذبية وقدرة على التأثير والإقناع.

- الحاجة إلى القوة الشخصية: الأخلاقيات تُميِّز القيادات الإدارية البنَّاءة عن القيادات الإدارية الهدَّامة؛ إذ إنَّ القيادات الإدارية البنَّاءة يستخدمون قوةَ الموقف لخدمة الآخرين؛ في حين أنَّ القيادات الإدارية الهدَّامة تقوم على اللاأخلاقيات؛ لذا فهم يستخدمون القوةَ الشخصيةَ لتحقيق مكاسب شخصية وتعزيز الذات، ولفرض أهدافهم مع عدم الاهتمام بآراء الآخرين.

- النرجسية: ترتبط النرجسية ارتباطًا وثيقًا بالكاريزما وبالقوة الشخصية للقيادة الإدارية الهدَّامة، والتي تتضمَّن سمات معينة؛ على سبيل المثال: الهيمنة، والغطرسة، والشعور بالعظمة، والرغبة في التملُّك، والسَّادية والاستغلال، والبحث عن الاهتمام، وتجاهل رغبات ووجهات نظر الآخرين، وتجاهل البيئة الخارجية.

- النظرة السَّلبية لمفاهيم الحياة: في الغالب تتحدث القيادات الهدَّامة عن الجوانب السلبية في حياتهم. ولربما كما أشار كونور وآخرون (O'Connor et al. , 1995) إلى أن الحديث عن الجوانب السَّلبية في حياة الشخص يدل على وجود تجارب سيئة مرَّ بها الشخص في طفولته، مثل: التعرُّض للتعنيف من قِبل الوالدين أو غيرهما، أو تدنِّ مستوى الوضع الاجتماعي والاقتصادي، أو الاضطرابات النفسية لأحد الوالدين والتي تنعكس سلبًا على حياة الشخص عندما يكبر؛ إذ إنه يبدأ في ممارسة سلوكيات غير مقبولة، مثل: التنمُّر واستغلال الآخرين، وتجاهل مشاعر الآخرين، والسعي نحو الحصول على مكاسب شخصية على حساب المنظمة والآخرين.

- أيديولوجية الكراهية: إنَّ القيادات الهدَّامة، مقارنةً بالقيادات البنَّاءة، يتسمون بالكُره تجاه الآخرين، والقسوة والعنف وحُبِّ الانتقام واعتماد سياسة التخويف والتهديد.

البُعد الثاني - المرؤوسون:

يتعلَّق المتغير الثاني من المدخل ثلاثي الأبعاد بالمرؤوسين والأتباع؛ حيث يمثِّل الأتباع من المرؤوسين دورًا محوريًّا في عملية القيادة. قسَّم باديلا وآخرون (Padilla et al. , 2007) المرؤوسين سريعي التأثر بالقائد إلى فئتين، وهما: المطاوعون، والمتواطئون أو المتآمرون.

فالمطاوعون أو المتوافقون هم المرؤوسون الأتباع الذين يمتثلون للقادة السيئين بدافع الخوف وتحقيق المصلحة الذاتية، كما أن المطاوعين يتصفون بالخصائص التالية:

- الاحتياجات الأساسية غير المُشبَعة: المطاوعون يُسهِمون في تشكيل القيادات الإدارية الهدَّامة؛ بسبب أن لديهم احتياجاتٍ أساسيةً غير مُشبَعة. أشار بيرنز1978,(Burns) بالاعتماد على هرم ماسلو (Maslow) للاحتياجات إلى أنه يجب تلبية الاحتياجات الأساسية للأتباع قبل أن يتمَّ تحقيقُ تطلُّعاتهم العليا. لذا؛ فإنَّ القيادات الإدارية الهدَّامة تستطيع جذب الأتباع المطاوعين عن طريق تحقيق احتياجاتهم الأساسية.

- انخفاض مستوى تقدير الذات: يرتبط تقديرُ الذات بالرِّضا عن الحياة بشكلٍ عام، والرِّضا الوظيفي بشكلٍ خاص. علاوةً على ذلك؛ فإن احترامَ الذات، ومركز السُّلطة والفعالية الذاتية يرتبطان بالقيادة المدمرة. وفي كثيرٍ من الأحيان؛ فإنَّ الأفرادَ الذين لديهم تقديرٌ منخفضٌ لذواتهم يكون لديهم الرَّغبة في الحصول على تقدير الآخرين؛ مما يدفعهم إلى قبول سُلطة القادة الكاريزميين. إن الأشخاص الذين يعانون من مستوى متدنٍ من احترام وتقدير الذات يتقبَّلون بسهولة القائدَ الذي يتمتع بالكاريزما؛ إذ إنَّ هؤلاء القادة يريدون السيطرة على الآخرين والتعامل معهم، ويشعر هؤلاء الأتباعُ أنهم يستحقون هذه المعاملة.

- انخفاض مستوى النُّضج: بشكلٍ عام؛ فإن الأفرادَ الذين يتسمُون بعدم النُّضج النفسي يكونون أكثر توافقًا مع سُلطة القائد ومشاركته في سلوكياته غير الأخلاقية. وبالتالي؛ فإنَّ مقاومة القائد الهدَّام تتطلَّب نُضجًا نفسيًّا، وهذا النضج طبقًا لعالم النفس إريكسون (Erikson, 1959) ينطوي على تشكيل هويةٍ متكاملةٍ ذات قيمة اجتماعية. فالأشخاص الذين يفتقرون إلى الإحساس الراسخ بالإرادة الذاتية يميلون إلى أن يكونوا متواطئين مع القيادات الإدارية الهدَّامة وتبنِّي قِيمهم.

أمَّا المرؤوسون أو الأتباع المتواطئون، فهم الذين يشاركون القائدَ الهدَّام بنشاط في أجندته الخاصة؛ من أجل تحقيق مصلحتهم الذاتية، كما أنَّ المتواطئين يتصفون بالخصائص التالية:

- الطموح: يسعى الأشخاص المتواطئون إلى التقرُّب من القائد الهدَّام لتنفيذ رؤيته؛ بهدف تحقيق طموحاتهم، مثل: الحصول على مراكز إدارية، واستغلال العلاقات المحيطة بالقائد. كما أنَّ لديهم الرَّغبة في اتباع سياسات قهرية إذا كانت ستُحقِّق لهم أجندتَهم الخاصة.

- الاتجاهات المتشابهة: إنَّ الأفرادَ الذين تتوافق معتقداتهم مع معتقدات القائد الهدَّام قد يلتزمون بقضيته؛ فالعلاقة بين مفهوم التشابه ومفهوم الجاذبية يُعَدُّ ظاهرةً نفسيةً اجتماعيةً؛ لذا فإنَّ التشابه بين القادة والمرؤوسين أو الأتباع في الاتجاهات والأفكار يؤدي إلى التجاذب بينهم؛ وبالتالي يتحقَّق الرضا والولاء والالتزام من قِبل الأتباع.

- القيم السيئة: الأتباع من المرؤوسين الذين يتصفون بقِيَم اجتماعية غير مقبولة، مثل: الجشع والأنانية - يكونون أكثر تبعيةً للقيادات الضارة، كما أنَّ هؤلاء الأتباع من المرؤوسين يشتركون مع القائد في ممارسة السلوكيات السلبية داخل المنظمة.

البُعْد الثالث - البيئة التنظيمية:

يتعلَّق المتغيرُ الثالثُ من المدخل ثلاثي الأبعاد بالبيئة التنظيمية المحيطة التي تدعمُ القيادةَ الإداريةَ الهدَّامة، ويشتمل هذا المتغيرُ على عِدَّة عوامل تتمثَّل في:

- عدم الاستقرار التنظيمي: في المنظمات غير المستقرة، يتمُّ مَنْحُ القادة مزيدًا من السُّلطة لاستعادة النظام من جديد؛ أيْ إنَّ عمليةَ اتخاذ القرارات تصبحُ مركزيةً، ويصعبُ تغييرُها مع مرور الوقت؛ مما يجعل القادة يستغلُّون الوضعَ لصالحهم.

- التهديدُ المتوقَّع: إنَّ عدم الاستقرار الهيكلي والتنظيمي للمؤسسة يؤدي إلى توقُّع المخاطر والأزمات. فالمرؤوسون أو الأتباعُ عندما يشعرون بالتهديد؛ فإنهم في الغالب يتقبَّلون القيادات حتى لو كانت سيئة. فالقادة هنا قد يستغلون هذا الوضع، وذلك عن طريق ترسيخ مفهوم "التهديد" و"المخاطر" لفترة طويلة من الزمن؛ من أجل تعزيز قوتهم وتحفيز المتابعين.

- القِيَم الثقافية: في ظروف اجتماعية معينة نجدُ أنَّ بعض الثقافات تُسهِم في تشكيل القيادات الناشئة (Hofstede, 2001). فطبقًا للوثين وآخرين (Luthans et al. ,1998)، فإن "قادة الظلام" أو "القيادات الإدارية الهدَّامة" يظهرون في الغالب في الثقافات التي تتميز بعدم التأكد (أو عدم اليقين) والتوجُّه الجماعي (عكس الفردية)، وبمسافة القوة الكبيرة، فالأتباع أو المرؤوسون يتطلعون للقيادات القوية التي تعطيهم الأملَ، والذي بدوره يجعل القيادات الإدارية الهدَّامة تستغل حاجة الأتباع أو المرؤوسين في الحصول على الأمان من خلال توفير قواعد وأساليب لحلِّ المشكلات المعقدة.

- غياب الضوابط والرقابة المؤسسية: في المنظمات التي لا تُطبِّق عناصر الحوكمة بصورة فعَّالة، مثل: مبادئ الشفافية والرقابة والمساءلة؛ فإنَّ القائدَ قد يُسِيء استخدام السُّلطة. كما أنَّ ثقافة التبعية في المنظمات واللامبالاة بين المرؤوسين، وخاصةً عندما يقترنُ ذلك بعدم الاستقرار التنظيمي وبمركزية اتخاذ القرار؛ فإنَّ ذلك يُسهِم في استمرارية ممارسة القائد لسلوكيات سيئة.

2- نقدُ المدخل ثلاثي الأبعاد للقيادة:

قدَّم باديلا وآخرون (Padilla et al. , 2007) (تحليلاً عميقًا للقادة من خلال نموذجهم الثلاثي الأبعاد، والمسمَّى ب "المثلث السام"، والذي يرتكز على التفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية: القادة، والأتباع، والبيئة المحيطة. وطبقًا لهذا المدخل، فإنَّ القائد الذي يتصفُ بالكاريزما السلبية وبحُب السُّلطة والأنانية، ويحمل اتجاهاتٍ سلبيةً وأيديولوجيةً مبنية على كُره الآخرين، وكذلك الأتباع من المرؤوسين المتواطئين الذين لديهم أجندتهم الخاصة في تحقيق مصالحهم الخاصة لا يمكِن أن يتواجدوا من دون وجود بيئة تنظيمية تُسهم في ظهورهم. هذه البيئة المساعدة تتشكَّل من خلال انعدام الاستقرار وعدم وجود أنظمة للمتابعة والرقابة والمساءلة، وعدم وجود قِيَم ثقافية متينة. ومع ذلك؛ فإن باديلا وآخرين لم يتمكنوا من تقديم رؤية شمولية لفهم الجانب المظلم من القيادة (القيادة الإدارية الهدَّامة)؛ إذ إنهم اعتمدوا على التحليل المفاهيمي، ومراجعة الأدبيات المتعلقة بالقيادة الإدارية الهدَّامة. لذا، فهناك حاجةٌ إلى مزيدٍ من الدراسات الميدانية والكمية لاختبار هذا المدخل لمعرفة التفاعل والعلاقة بين المتغيرات الثلاثة (القائد، والأتباع، والبيئة المحيطة) بشكلٍ دقيق.

رابعًا - مدخل القيادة الإدارية الهدَّامة - البنَّاءة:

يقوم مدخلُ القيادة الإدارية الهدَّامة -البنَّاءة (Destructive and Constructive Leadership Approch) على افتراض أنَّ القيادة تحمل في طيَّاتها جانبًا إيجابيًّا وجانبًا هدَّامًا؛ أي أنَّ القادة قد يتصرفون بسلوكيات هدَّامة في بُعْدٍ واحدٍ، كما أنهم قد يتصرَّفون بسلوكيات بنَّاءة على بُعْدٍ آخر. بمعنى آخر؛ إنَّ القائدَ الذي يُحقِّق أهدافَ المنظمة، ويُنجز مهامَّ المنظمة بفعالية قد يمارس سلوكيات الإيذاء مع المرؤوسين، والعكس صحيح؛ فالقائد الذي يتصرف كمعارض للأهداف المشروعة للمنظمة، فمن الممكن أن يدعم المرؤوسين. وفيما يلي توضيحٌ لهذا المدخل بناءً على النموذج الذي طوَّره إينارسن وآخرون.(Einarsen et al. , 2007)

1- مفهوم القيادة الهدَّامة - البنَّاءة:

قدَّم إينارسن وآخرون تعريفًا للقيادة الإدارية الهدَّامة بأنها "السلوك المنتظم والمتكرِّر من جانب القائد أو المشرف أو المدير الذي ينتهك المصلحة المشروعة عن طريق تقويض و/أو تخريب أهداف المنظمة ومهامِّها ومواردها وفعاليتها و/ أو دافعية المرؤوسين أو رضاهم الوظيفي (2: Einarsen et al. , 2007). هذا التعريفُ يقترحُ بُعدَين أساسيين لسلوك القيادة الإدارية الهدَّامة:

السلوك المُوجَّه نحو المرؤوسين، والسلوك الموجَّه نحو أهداف ومهام وفعالية المنظمة. فالقيادة الإدارية الهدَّامة قد تُقوِّض أو تُخرِّب رفاهية ودوافع ورضا المرؤوسين، فضلً عن عدم تحقيق فعالية المنظمة من خلال استهداف المهام والموارد والأهداف. كما أنَّ القائد الهدَّام يمارس سلوكياتٍ عدوانيةً قائمةً على ثلاثة أبعاد: العدوان الجسدي مقابل العدوان اللفظي، والعدوان النَّشِط مقابل العدوان الكامن، والعدوان المباشر مقابل العدوان غير المباشر. وأكَّد إينارسن وزملاؤه في هذا التعريف أنَّ السلوك الهدَّام يجبُ أن يكون بشكلٍ ممنهجٍ ومُتكرِّرٍ (على سبيل المثال: أسبوعيًّا، وعلى مدار فترة زمنية كستة أشهر مثلًا). بمعنى آخر، إذا كان السلوك لا يتكرَّر بانتظام ويحدث لمرة واحدة أو مرتين كالغضب أو الصراخ غير المُبرَّر؛ فإن هذا لا يُصنَّف من ضمن السلوكيات الهدَّامة للقائد، كما أنه ليس بالضرورة أن تكون هناك نيةٌ حقيقيةٌ أو دافعٌ وراء سلوك القائد للإضرار بالفرد أو المنظمة؛ فقد يكون هناك بعض قادةٍ ينقصهم القدرةُ على التفكير بصورة جيدة أو عدم الاهتمام، أو يتَّسمون بالجهل وعدم الكفاءة.

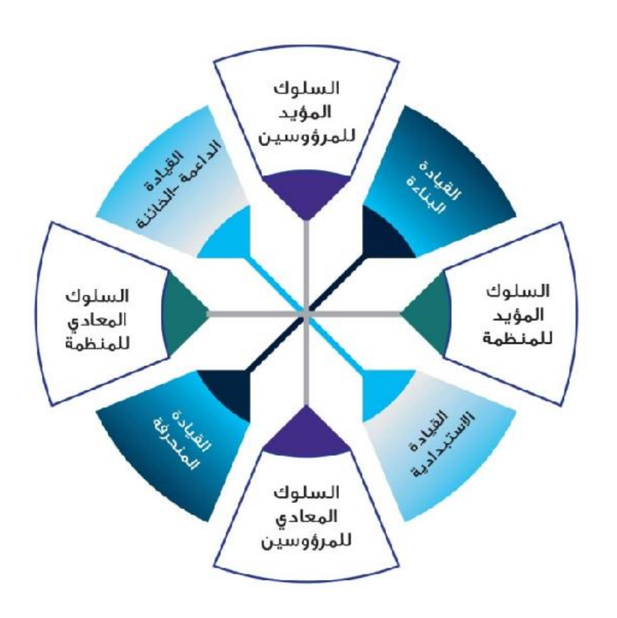
وعلى الرَّغم من ذلك، فإنه من الأهمية عدم التقليل من الدور الذي قد تلعبه الدوافع في الأحكام الذاتية الصادرة عن المرؤوسين والرؤساء عند وصف القائد بأنه هدَّام. أيضًا، لكي يُصنَّف سلوك القائد بأنه هدَّام، فإنه يجبُ أن يكون هناك انتهاكٌ للمصالح المشروعة للمنظمة، والتي تتمثَّل في استخدام الموارد المالية والمادية والبشرية في خدمة المصالح الشخصية للقائد، وليس للمنظمة. ولكن من الأهمية التأكيدُ على أن ما يُنظر إليه على أنه سلوكٌ ينتهكُ المصلحةَ المشروعةَ للمنظمة قد يختلف باختلاف السياق القانوني والتاريخي والثقافي للمنظمة. وعلى ضوءِ تلك الافتراضات لمفهوم القيادة، طوَّر إينارسن وآخرون (2007(نموذجًا يتضمَّن الجانبَ الإيجابيَّ والجانب السَّلبيَّ من القيادة، وأطلق عليه نموذج "القيادة الإدارية الهدَّامة - البنَّاءة"، كما هو مُوضَّحٌ أدناه.

2- أبعاد مدخل القيادة الإدارية الهدَّامة - البنَّاءة:

قام إينارسن وآخرون (Einarsen et al. , 2007) بتطوير نموذج للقيادة الإدارية الهدَّامة عُرِف بنموذج القيادة الهدَّامة – البنَّاءة (Destructive and Constructive Leadership Model)والمبني على تعريفهم للقيادة الإدارية الهدَّامة، والمتضمِّن بُعْدَين مستقلين لسلوك القيادة الهدَّامة (السلوك الموجَّه نحو المرؤوسين، والسلوك الموجَّه نحو الأهداف والمهام وفعالية المنظمة). افترَض إينارسن وزملاؤه أنَّ القادة قادرون على التصرُّف بشكلٍ هدَّام في بُعْدٍ واحدٍ، كما أنَّ لديهم

القدرةَ على التصرُّف بصورة بنَّاءة على بُعْد آخر؛ بمعنى آخر: إنَّ القائدَ الذي يتنمَّرُ على المرؤوسين يمكن أن يُحقِّق أهدافَ المنظمة ويُنجِز مهامَّها بفعالية؛ والعكس صحيح، فالقائد الذي يتصرَّف كمُعارض للأهداف المشروعة للمنظمة مِن الممكن أن يدعمَ المرؤوسين. وعلاوةً على ذلك، فإنَّ معظم القادة قد لا يتصرفون بشكلٍ مُدمِّرٍ على أيٍّ من البُعْدَين (المرؤوسين والمنظمة)، بل يتصرَّفون بطريقة بنَّاءة نحو المرؤوسين والمنظمة؛ كون هؤلاء القادة يهتمون برفاهية التنظيم وتحقيق أهدافه (انظر الشكل رقم (2.

يُعَدُّ نموذج القيادة الهدَّامة - البنَّاءة (Destructive and Constructive Leadership) لإينارسن وآخرين (Einarsen et al. , 2007) امتدادًا لنموذج الشبكة الإدارية لبلاك وومونتون (Blacke & Moton, 1964) ، الذي يعتمد على بُعدَين، هما: الاهتمام بالناس، والاهتمام بالإنتاج (لمزيدٍ من التفاصيل حول الشبكة الإدارية انظر الفصل الأول). طوَّر إينارسن وزملاؤه نموذجَ الشبكة الإدارية لبلاك ومونتون؛ ليتضمَّن سلوكيات القيادة الهدَّامة بجانب سلوكيات القيادة البنَّاءة. إذًا، فنموذج القيادة الهدَّامة - البنَّاءة Destructive and Constructive Leadership) (Model يعتمد على بُعدَين أساسيين للحكم على فعالية القائد في المنظمة. فالبُعْد الأول يتعلَّق بالسلوكيات الموجَّهة نحو المرؤوسين، حيث تتراوح من السلوكيات المؤيِّدة لهم إلى السلوكيات المعادية لهم، والتي تنتهك المصلحةَ المشروعةَ للمنظمة من خلال التأثير السَّلبي على الدافعية والرِّضا الوظيفي للمرؤوسين، وقد تنطوي السلوكيات على التنمُّر وسوء المعاملة والحقد والتقليل من الشأن. من ناحيةٍ أخرى، السلوكيات التي تدعم المرؤوسين تتمثَّل في تعزيز الحوافز والرفاهية والرضا الوظيفي لهم، بما في ذلك رعايتهم ودَعْمهم)على سبيل المثال: الاستماع إلى المرؤوسين والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بينهم، ومَنْح المديح عند الاستحقاق، وإظهار التقدير والاحترام). البُعْد الثاني يصف السلوكيات الموجَّهة للمنظمات، والتي تتراوح من السلوكيات المعادية للمنظمة إلى السلوكيات المؤيدة لها. فالسُّلوكيات المعادية للمنظمة تنتهك المصلحةَ المشروعةَ لها، وتشمل أشياءَ مثل: تحقيق أهداف خاصة تتعارض مع أهداف المنظمة، أو عدم تحقيق أهدافها، أو التورُّط في أشكال أخرى من الفساد، مثل: الغش والسرقة. أمَّا السلوكيات المؤيدة للمنظمة فتنطوي على العمل نحو تحقيق أهدافها، وتحديد أهداف واضحة لها، واتخاذ القرارات الإستراتيجية أو دعمها، وتطوير المنظمة.



المصدر بتصرف: Einarsen , Aasland, and Skogstad(2007)

شكل (2): نموذج القيادة الإدارية الهدَّامة - البنَّاءة

علاوةً على ذلك، يُكِن وصفُ سلوكيات القادة بأنها أكثر أو أقل فعاليةً (السُّلوكيات المؤيدة) وأكثر أو أقل تدميرًا (السلوكيات المعادية) على كلٍّ من البُعْدين. يُقدِّم النموذجُ صورةً دقيقةً لظاهرة القيادة الإدارية الهدَّامة؛ فمن خلال النظر وتقاطع البُعْدين (المرؤوسين والمنظمة)، يُظهر النموذجُ أربعَ فئات من سلوكيات القيادة، ثلاثٌ منها تُعَدُّ سلوكيات هدَّامة، وتتمثل في:

أ- القيادة الاستبدادية:

يقوم مفهومُ القيادة الاستبدادية (Tyrannical leadership) على الاهتمام بالمنظمة على حساب المرؤوسين؛ حيث يتجاهل هذا النمطُ من القيادة احتياجات المرؤوسين (مثل: الدافعية، والرفاهية، والرضا الوظيفي) عن طريق ممارسة سلوكيات سيئة، مثل: التقليل من شأنهم والتصرُّف بعدوانية وإذلالهم. يتشابه سلوك القيادة الاستبدادية مع نمط القيادة "السُّلطة - الطاعة" عند بليك وموتون (1985)؛ إذ يُركِّز القائدُ على إنجاز المهمة دون اهتمام بالمرؤوسين أو قضاء وقت معهم أو التفاعل معهم. فالقيادات المستبدة تتصرَّف بعدوانية تجاه المرؤوسين؛ ربما بسبب الاعتقاد بأن ذلك سيقود إلى مزيدٍ من الجهد في العمل. أيضًا، القيادات المستبدة تجاه المرؤوسين قد تتعامل بصورة جيدة مع الآخرين، مثل: الإدارة العليا، أو العملاء. هذا التناقضُ في سلوكيات القيادات

المستبدة أطلق عليه مي وآخرون " (Ma et al. , 2004)معضلة الاستبداد الإداري"، على افتراض أن القيادة الاستبدادية قد تقوم بأداءٍ متميزٍ، حتى عندما يعاني المرؤوسون منها. يجادلون كذلك بأن القيادات المستبدة لديهم القدرة على إيجاد تبريرات لأساليبهم الاستبدادية تجاه المرؤوسين، على سبيل المثال: تكوين جماعات من داخل المنظمة أو خارجها، إثارة الشك داخل الجماعة، استخدام الدعاية والتسويق، وخلق أشخاص ككبش فداء لمعاقبتهم بقسوة؛ ليكونوا بمثابة درس للآخرين. إذًا، يُكِن وَصْفُ القيادة الاستبدادية بأنها: القيادة المُعادية للمرؤوسين والمؤيدة للمنظمة). (Einarsen et al. , 2007)

ب- القيادة المنحرفة:

تشير القيادةُ المنحرفة الخارجة عن المسار (Derailed Leadership) إلى القيام بسلوكيات معادية لكلٍّ من المنظمة وللمرؤوسين. فبالنسبة للمنظمة، يقوم هؤلاء القادة بتصرفات تؤثر على أداء وثقافة المنظمة، مثل: التغيُّب، والتهرُّب من المسؤولية، والاحتيال، والغش، والسرقة. أمَّا بالنسبة للمرؤوسين؛ فيقوم هؤلاء القادة بسلوكيات سيئة، مثل: التنمر، والإذلال، والتلاعب. (Einarsen et al. , 2007)

حدَّد ماكول ولومباردو (McCall & Lombardo, 1983) عشرة أسباب للقادة المنحرفين، والتي تشتمل على:

1- مشكلات في أداء المهام والأنشطة.

2- عدم القدرة على التكيُّف مع المواقف الجديدة، أو تطوير المهارات الإدارية اللازمة.

3- عدم الإحساس بالآخرين عن طريق ممارسة سلوكيات قائمة على التخويف والتنمر الإداري.

4- لا مبالاة بالآخرين، والعزلة والغطرسة، والخيانة.

5- عدم القدرة على تفويض المهام والمسؤوليات، أو عدم القدرة على بناء فِرَق العمل.

6- الطموح العالي للحصول على منصب وظيفي أفضل من منصبهم الحالي، من خلال بذل الكثير من الوقت والجهد في محاولة إرضاء الإدارة العليا.

7- عدم القدرة على إدارة العمل بشكلٍ فعَّال.

8- عدم القدرة على التفكير بشكلٍ إستراتيجي.

9- عدم القدرة على التكيُّف مع أساليب إدارية مختلفة.

10- الاعتماد المفرط على محامٍ أو مرشد.

هذه الصفات العشرُ يمكن تصنيفها تحت بُعْدَين: صفات القيادة الإدارية الهدَّامة التي تنطوي على سلوكيات معادية للمرؤوسين كالتخويف والتنمر، وسلوكيات القيادة التي تنطوي على سلوكيات معادية للمنظمة والهيكل التنظيمي كالكسل، ونقص المهارات الإدارية المناسبة، والفشل في بناء فِرَق العمل، وعدم القدرة على التفكير الإستراتيجي، والانشغال بأمورٍ لا تتعلق بالعمل. هذا بالإضافة إلى أن القيادات المستبدة قد يستخدمون صفاتهم الكاريزمية لتحقيق مكاسب شخصية على حساب مرؤوسيهم ومنظمتهم. إذًا، يمكِن وَصْف القيادة المنحرفة بأنها: القيادة المعادية للمرؤوسين وللمنظمة (Einarsen et al. , 2007)

ج- القيادة الداعمة – الخائنة:

تشيرُ القيادة الدَّاعمة - الخائنة (Supportive-Disloyal Leadership) إلى الاهتمام بالمرؤوسين، في حين تنتهك مصلحة المنظمة الشرعية؛ وذلك من خلال تجاهلها للمهام والأهداف. هؤلاء القادة قد يقومون بسرقة الموارد من المنظمة، سواء كانت موادَّ أو وقتًا أو مواردَ ماليةً. فعلى سبيل المثال: يمكن للقادة مَنْحُ موظفيهم المزيدَ من المنافع على حساب المنظمة، أو تشجيع التهاون وممارسة السلوكيات السيئة من قِبل المرؤوسين. إنَّ مفهومَ القيادة الداعمة – الخائنة؛ يتشابه مع مصطلح بليك وموتون، (Blake & Mouton, 1985) المتعلق بإدارة "النادي الريفي" " "Country Club Management؛ إذ إنَّ كلا النوعين يعكسان اهتمامًا كبيرًا بتأسيس الصداقة الحميمة مع المرؤوسين على حساب خيانة المنظمة.

وقد يقوم القائدُ بتمرير أجندته الخاصة عن طريق تحسين علاقته مع المرؤوسين على حساب مصلحة المنظمة، أو مكافأة المرؤوسين من موارد المنظمة من دون وجه حق. هذا النوع من القادة يفتقرون إلى الكفاءة الإستراتيجية، ويُعتبرون مُدمِّرين كون سلوكهم يضرُّ بالمصلحة المشروعة للمنظمة على الرغم من قدرتهم على تكوين علاقات جيدة مع المرؤوسين. إذًا، يمكن وَصْفُ القيادة الداعمة - الخائنة بأنها: القيادة المؤيدة للمرؤوسين والخائنة للمنظمة. (Einarsen et al. , 2007)

د- القيادة البنَّاءة:

تتصف القيادة البنَّاءة (Constructive Leadership) بأنها فعَّالة لكلٍّ من بُعْدَي النموذج (المرؤوسين والمنظمة). القيادات البنَّاءة تتصرفُ وفقًا للمصالح المشروعة للمنظمة؛ وذلك عن طريق دَعْم وتعزيز أهداف ومهام وإستراتيجية المنظمة، وكذلك الاستفادة المُثلى من الموارد التنظيمية. وفي الوقت نفسه، يدعم القادة مستوى الدافعية والرَّفاهية والرضا الوظيفي للمرؤوسين؛ من خلال مشاركتهم في عمليات صُنع القرار. إذًا، يمكِن وَصْفُ القيادة البنَّاءة بأنها: القيادة المؤيدة للمرؤوسين وللمنظمة (Einarsen et al. , 2007).

3- نقد مدخل القيادة الإدارية الهدَّامة - البنَّاءة:

قدَّم نموذج إينارسن وزملائه لسلوكيات القيادة البنَّاءة - الهدَّامة (Destructive and Constructive Leadership) صورةً دقيقةً لظاهرة القيادة الإدارية الهدَّامة، من خلال النظر في بُعْدَي المرؤوس والمنظمة. كما أسهم هذا النموذجُ في فَهْم القيادة الإدارية الهدَّامة من خلال تقديم مفهومٍ واسعٍ وشاملٍ لسلوكيات القيادة الإدارية الهدَّامة، بما في ذلك السلوكيات الموجَّهة نحو المرؤوسين ونحو المنظمة. كما أنَّ النموذج أعطى وصفًا دقيقًا لسلوكيات القيادة الإدارية الهدَّامة، مشيرًا إلى أنَّ القيادة السيئة قد تُظهِر السُّلوكيات الهدَّامة والبنَّاءة في وقتٍ واحد. علاوةً على ذلك؛ فإنَّ النموذجَ يُصنِّف السلوكيات بوضوح، ويميِّز بين الأشكال المختلفة للقيادة الإدارية الهدَّامة. ويُعَدُّ هذا النموذج بمثابة أساس لدَمْج مواضيع عدة تتعلق بالقيادة الإدارية الهدَّامة، مثل: التنمُّر، والعنف، والسلبية، والانحراف، والفساد والخيانة. ولكن لهذا النموذج بعضُ المآخذ، منها على سبيل المثال: أنه يفترضُ أن القادة يتعاملون مع المرؤوسين سواء كانوا مؤيدين أو معارضين بطريقة واحدة؛ لذا فشل هذا النموذج في تحليل التأثير المتبادل بين القادة والمرؤوسين؛ إذ إنَّ القادة المدمِّرين عادةً

يختارون ويدعمون الأتباعَ من المرؤوسين الذين يتواطؤون مع سلوكهم المدمِّر. كما تجاهل نموذجُ القيادة البنَّاءة – الهدَّامة دورَ البيئة المحيطة في السماح بحدوث سلوكيات ضارة. هذا بالإضافة إلى أنَّ النموذج تجاهل أن يكون لدى القائدِ النيةُ في إلحاق الأذى بالآخرين لتعزيز الذات على حساب الآخرين.

خامسًا - مدخل الثالوث المظلم للقيادة الإدارية الهدَّامة:

يُعَدُّ مدخل الثالوث المظلم (The Dark Triad Approach) من المداخل المهمة لفهم القيادة الإدارية الهدَّامة. ويتكون هذا المدخل من ثلاثة أنواع من الخصائص السلوكية غير المقبولة اجتماعيًّا، والمتداخلة جزئيًّا، وهي: النرجسية (Narcissism)، والميكيافيلية (Machiavellianism)، والاضطراب النفسي, (Furnham et al., 2013; Schyns et al., . (Psychopathy) (2019. تتميَّز هذه الخصائص الثلاث جميعها بالميل إلى التأثير على الآخرين لتحقيق مكاسب شخصية، وتتسمُ بأسلوبٍ فعَّالٍ للحصول على ما تريد من الأشخاص والمنظمات. ومع ذلك، فهناك اختلافاتٌ جوهرية بين أنماط الثالوث المظلم؛ إذ يمكِن التعرُّف على كل نمط من خلال الخصائص والسمات المحددة، مثل: الدوافع، والقدرات والاتجاهات، والأساليب المُستَخدَمة. يقول جونز وبولهوس:) (Jones & Paulhus, 2017:1) إنه على الرغم من أن جميع أنماط الثالوث المظلم الثلاثة لديها استعدادٌ لممارسة سلوك شخصي استغلالي؛ فإنَّ دوافعها وتكتيكاتها تختلف". هذه الأنماط القيادية الثلاثة السلبية سيتم مناقشتها بالتفصيل أدناه.

1- الأنماط القيادية للثالوث المظلم: (Leadership Styles of The Dark Triad)

أ- النَّرجسية (Narcissism):

تُعرَّف النرجسية (Narcissism) بأنها "سمة شخصية تتضمَّن الشعورَ بالعظمة والاستعلاء على الآخرين، والرغبة المفرطة في السُّلطة (Luo et al. , 2014:3) ". ويميل الأفراد النرجسيون إلى الإفراط في الثقة، والتي ترتبط بالشعور بالعظمة، وأهمية الذات والتعالي على الآخرين، وحاجتهم للتألق، والشعور بالتفوق على الآخرين والاستحقاق؛ إذ يعتبرون أنفسَهم أفضل

من الآخرين. كما أن القادة النرجسيين لديهم تطلُّع دائم للسُّلطة وحاجة ماسَّة إلى التسَلُّط على الآخرين، والاستغلالية وعدم التعاطف مع الآخرين(Paulhus, 2014) .

إنَّ الدافعَ الأساسي وراء سلوك النرجسيين هو حماية أنفسهم وأهدافهم ووجهات نظرهم الذاتية؛ لذا يستخدم القادة النرجسيون إستراتيجيتين لحماية وجهات نظرهم الذاتية، وهما: تعزيز الذات الحازمة (الإعجاب النرجسي)، وحماية الذات العدوانية (التنافس النرجسي). هاتان الإستراتيجيتان ترتبطان بسلوكيات متنوعة، مثل: جذب الإعجاب (الثقة بالنفس، والهيمنة، والقدرة على التعبير)، والعدوانية من أجل التنافس (عدائي وغير حسَّاس اجتماعيًّا)، كما ترتبط هذه السلوكيات بالتفاعلات مع الآخرين؛ مما يجعلها مناسبةً بشكلٍ خاص لسلوك القائد النرجسي الإستراتيجي. فالقائد النرجسي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة وليس لتحقيق أهداف المنظمة (Back et al. , 2013). أيضًا، ونظرًا لأن القيادات النرجسية تبالغ في ثقتهم بأنفسهم وتقدير ذواتهم العالية، ويُفضِّلون القيامَ بالأعمال التي تجذب الانتباه؛ فإنه على المدى الطويل يتخذون قراراتٍ تضرُّ بأداء المنظمة بشكلٍ عام، وسلوك المرؤوسين والعلاقات الاجتماعية بشكلٍ خاص (الكرداوي، 2015؛ Campbell & Campbell, 2009)

وتشير الأدبياتُ إلى وجود أمثلة عديدة للرؤساء التنفيذيين النرجسيين في بعض المنظمات الكبرى، على سبيل المثال: جاك ويلش(Jack Welch) الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك من عام 1981 حتى عام 2001، وستيف جوبز (Steve Jobs) الرئيس التنفيذي والشريك المؤسِّس لشركة أبل. فهذان القائدان النرجسيان يشتركان في صفتين أساسيتين: 1- يمتلكان الرؤية التي يمكن أن تجعلَ لهما جاذبيةً وقدرةً على التأثر على الآخرين والقدرة على الإلهام. 2- السعي الحثيث والمتواصل لصناعة مستقبلهما، حتى ولو كان ذلك على حساب الآخرين.

وعلى الرَّغم من أن لسمات القيادة النرجسية نتائجَ إيجابية كما هو الحال في جاك ويلش الذي ضاعَف القيمة السوقية لشركة جنرال إلكتريك الأمريكية، إذ قفزت القيمة السوقية من 12 مليار دولار إلى 280 مليار دولار في عام 1981، وستيف جوبز الذي أنشاء شركة "أبل" والتي تُعَدُّ أكبر شركة تكنولوجية في العالم، وقد حقَّقت نجاحاتٍ كبيرةً على مستوى الشركة والمجتمع والعالم. ومع ذلك؛ فكلا الرئيسين قام بممارسة سلوكيات تتسم بالعدوانية والتنمر وعدم التعاطف. فمثلاً، جاك ويلش كان مجرَّدًا من أيِّ عواطف؛ لذا لُقِّب "بجاك نيوترون[1] (NeutronJack)

(Neutron Jack) " عندما قرَّر الاستغناء عن % 50، أيْ ما مقداره مائتا ألف عامل، واشترى وباع عشرات الشركات، ونقَل الكثيرَ من المصانع إلى خارج أمريكا بحثًا عن اليد العاملة الرخيصة، وأغلق الكثيرَ من الأقسام والقطاعات في الشركة؛ من أجل تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح بطريقة غير أخلاقية، وهو ما أسهم في ارتفاع أرباح الشركة بصورة كبيرة. وهذا النهج الذي اتبعه ويلش لتعزيز استثمارات شركة جنرال إلكتريك ورَفْع قيمتها السوقية، فشل بشكلٍ كبيرٍ خلال الأزمة المالية العالمية في عام 2008، ويتمُّ تداول أسهم شركة جنرال إلكتريك الآن بجزءٍ ضئيلٍ من قيمتها القصوى. أيضًا، ستيف جوبز كان يتسم بعدم التعاطف مع الموظفين، ويُفكر دائمًا باعتبار أنه استثناءً لا تنطبق عليه القوانين التي تنطبق على الأفراد العاديين(Maccoby, 2007) .

تتمثَّل الجوانبُ المظلمة من القائد النرجسي بشكلٍ عام في التركيز على الذات، والحِرص على فرض أفكاره وآرائه الخاصة، وإعطاء اهتمام قليل لأفكار وآراء الآخرين؛ وهذا بالتالي يؤثر سلبًا على الثقافة التنظيمية. يشر ليو وآخرون (Liao et al,. 2019) إلى أنَّ القائد النرجسي يعتمد على أسلوب التأثير الكبير لتحفيز الموظفين لخدمة أهدافه الذاتية بدلًا من تحقيق أهداف المجموعة. وهذا النوع من السلوك يؤثر على جودة العلاقة بين القادة والأعضاء (Leader-Member Exchange)؛ مما يؤثر على صوت وسلوك الموظف. كما أن وجود قيادات نرجسية في المنظمات يزيدُ من احتمالات شعور المرؤوسين بالنَّبذ من الأنشطة المختلفة داخل بيئة العمل؛ مما يؤثر سلبًا على إنتاجية العمل عن طريق ممارسة بعض السلوكيات المعوقة للإنتاج داخل بيئة العمل، كما أن النَّبذ يُولِّد شعورًا بالإحباط، وعدم الثقة بالنفس وانخفاض مستوى تقدير الذات والأهمية، وانخفاض مستوى التفاؤل والنظر إلى الأمور نظرةً قاتمةً، وارتفاع مستوى العصابية بين العاملين (الكردي، 2015).

ب- الميكافيلية (Machiavellianism)

تعود الميكافيلية إلى نيكولو ميكافيلي (Niccolo Machiavelli)، السياسي الإيطالي الذي كتَب في عام 1513 م، نصائحَ للحفاظ على السيطرة والتحكم، ومبادئ توجيهية للقادة لحكم الآخرين على أفضل وجهٍ باستخدام أدوات تستند على التلاعب أو الخداع. ويشير مفهوم الميكافيلية (Machiavellianism) إلى الاعتماد على مبدأ أن الغاية تُبرِّر الوسيلة، وهذا يعني أن أيَّ وسيلة

(أو تصرُّف) حتى لو كانت غير أخلاقية هي مشروعة، ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق الغاية أو الهدف (Jones & Paulhus, 2017).

يتَّصف القادة الميكافيليون بالمكر والخداع وعدم الثقة والتلاعب والسخرية والقسوة، والسعي إلى تحقيق الأهداف العامة (مثل: المال، والسُّلطة، والوَضْع الاجتماعي)، واستخدام تكتيكات التأثر الماكرة. على عكس القادة النرجسيين، فإنَّ القادة الميكافيليين لا يرون أهميةَ أن يكونوا مركز الاهتمام؛ إذ إنَّهم يعملون بطريقة خفية من وراء الستار؛ أي إنهم يقومون بالتخطيط الإستراتيجي البارع للحصول على فرص لتحقيق أهدافهم الشخصية. كما أنهم غير مندفعين (على النقيض من القادة المضطربين نفسيًّا)؛ إذ إنَّهم يتصرفون بتفكر وتخطيط للوصول إلى المنفعة الشخصية من العلاقات. وعلى هذا النحو، ليس لدى الميكافيليين إشكاليةٌ في تغليب مصلحتهم الخاصة على مصالح الآخرين. باختصار؛ فإنَّ الميكافيليين يَعتبرون الآخرين وسيلةً لتحقيق غاياتهم، وهذا يجعلهم يستخدمون السلوكيات الإستراتيجية لتحقيق أهدافهم الخاصة، فهم قد يكذبون ويغشون ويُخطِّطون للحصول على ما يريدون). (Burris et al. , 2013)

ج- الاضطراب النفسي (السيكوباتية) (Psychopathy)

تُعَدُّ الشخصية المعتلة نفسيًّا أو السيكوباتية (Psychopathy) من أشدِّ الجوانب سلبيةً وأكثرها تعقيدًا مقارنةً بالنرجسية والميكافيلية في مدخل الثالوث المظلم (The Dark Approach Triad)، وهي تشير إلى الشخصية المضطربة نفسيًّا وسلوكيًّا واجتماعيًّا. ولقد ظهر مفهوم القائد السيكوباتي أو الرئيس التنفيذي السيكوباتي في كتاب بابياك وهاري (Babiak & Hare, 2007 Snakes in Suits) ؛ إذ حاولا التعرُّف على مدى وجود قيادات مضطربة نفسيًّا في الشركات، وصفاتها، وتوصَّلا إلى شيوع الصفات السيكوباتية في عددٍ غير قليل من القيادات في المنظمات المختلفة؛ على سبيل المثال: الصعوبة في تكوين فِرَق عمل، وفي مشاركة الأفكار، والمعاملة السيئة للموظفين، والخداع.

وتشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى أن الاضطراب النفسي قد يرتبطُ بالصفات العاطفية والشخصية للفرد (على سبيل المثال: الشعور بعدم الذنب، وعدم التعاطف، والأنانية(والاندفاعية، واللامسؤولية، ونقص الانضباط السلوكي). (Smith & Lilienfeld, 2013) وبشكلٍ عام، فإن القادة السيكوباتيين يُعتبرون الأكثر خُبثًا والأسوأ من أنماط قيادات الثالوث المظلم، ويمكن تمييزهم

عن القادة النرجسيين والمكيافيليين بعدم قدرتهم على ضبط النفس، وهناك بعض السِّمات التي تُميِّز الشخصية السيكوباتية، وهي كالتالي:

- السلوك المتلاعب في العلاقات الشخصية داخل المنظمة.
- السلوك غير الأخلاقي.
- عدم التسامح/ الشعور بالملل.
- إظهار سُلوكيات غير متوقعة/ سطحية المشاعر.
- عدم تحمُّل المسؤولية عن السلوكيات الخاطئة.
- التخويف/ التنمر.
- عدم التعاطف.
- الندم السريع.
- التهور.
- الخداع والمراوغة.
- اللؤم المستمر.
- نَسْب جهود الآخرين إليه.
- خلق صراعات بين الأفراد داخل المنظمة.
- السَّعي المستمر إلى زيادة القوة والسيطرة على الآخرين.

إنَّ القادة الذين يتصفون بسمات الشخصية السيكوباتية يؤثرون سَلْبًا على المرؤوسين في بيئة العمل، (على سبيل المثال: ارتفاع مستويات الخوف والضغوط وعدم الشعور بالأمن والإحباط والغضب بين الموظفين)، كما يؤثرون على أداء وسمعة المنظمة. لذا، وبسبب الآثار السلبية للسيكوباتية في المنظمات؛ فإن الجمعية العالمية للطب النفسي (Association Psychiatric

(World أوصت بإخضاع المتقدِّمين للترشُّح للمناصب القيادية للفحص الطبي النفسي؛ إذ إنه في كثير من الأحيان ينجح السيكوباتيون في الوصول إلى المناصب العليا؛ نظرًا لقدراتهم على المراوغة والمناورة، ونظرًا لما يتمتعون به أحيانًا من كاريزما حقيقية أو زائفة، وبهذه الطريقة يمكن استبعاد المرضى النفسيين ومضطربي الشخصية (Boddy et al. , 2015). وفي حال أن المنظمة تعاني من وجود قائد مضطرب سلوكيًّا، فإن الطريقة الوحيدة لإدارة هذا النوع من القادة هو إخراجهم من المنظمة "كبتر السرطان من الجسم"(Babiak & Hare, 2007).

2- نقد مدخل الثالوث المظلم للقيادة الإدارية:

قدَّم مدخل الثالوث المظلم معلوماتٍ قيمةً حول خصائص وصفات الأنماط القيادية الثلاثة: النرجسية (Narcissism)، والميكيافيلية (Machiavellianism)، والسيكوباتية (Psychopathy) هذه الأنماط القيادية المظلمة الثلاثة تتصف بالقدرة على تحقيق أهدافها الخاصة؛ نظرًا لقدراتها على الكذب والخداع والمناورة والتلاعب، بجانب تمتُّعها أحيانًا بالكاريزما سواء كانت حقيقية أو زائفة. كما أن هؤلاء القيادات يؤثرون سلبًا على المرؤوسين والمنظمة، وقد يتسببون في أزمات تنظيمية وانهيارٍ للمنظمات. وعلى الرغم من أهمية هذا المدخل لفهم الجانب المظلم من القيادة؛ فإنه لم يتم تقييم هذه الأنماط من حيث العلاقة بين القادة والمرؤوسين، ولم يتم تقييم البيئة المحيطة التي تُفرز هذه الأنماطَ السلوكية. لذا؛ فهناك حاجةٌ إلى مزيدٍ من التحليل باستخدام الدراسات الميدانية لإضافة المِصداقية لنتائج البحث النظري.

الجزء الثالث - صفات وخصائص القيادة الإدارية الهدَّامة في المنظمات:

قدَّمت المداخل والنماذج المختلفة للجانب المظلم من القيادة خصائصَ وصفاتٍ عديدةً للقيادة الإدارية الهدَّامة، مع وجود تداخل وتشابه بينها أحيانًا، ولكن هناك أيضًا سلوكيات وخصائص وصفات للجانب المظلم من القيادة فريدة من نوعها في كلِّ مدخل ونموذج. الجدول رقم (4) يُوضِّح أبرزَ خصائص وصفات القيادة الهدَّامة.

جدول (4)

خصائص وصفات القيادة الإدارية الـهدَّامة في المنظمات

التسلسل	المداخل	صفات وخصائص القيادة الإدارية الـهدَّامة
1	المدخل المرتكز على خصائص القائد الإداري Leaders-Centric Approach أ- نموذج ويكر: خصائص القائد (Whicker, 1996)	- غير متوافق اجتماعيًّا. - ساخط. - خبيث الطباع. - أناني، وعادةً ينجح من خلال تثبيط هِمَم الآخرين والتقليل من أدوارهم. - مسيطر ومتحكم. - مُتسلِّط. - يُعادي الآخرين بدلاً من رَفْع شأنهم. - يتسم بالذكاء والإقناع. - مُخادِع. - يعتمد على سياسة فرِّق تَسُدْ؛ لضمان تبعية بعض المرؤوسين.
	ب- نموذج كيلرمان: خصائص القائد	- غير فعَّال: غير كُفء، وصارم، ومتطرف.

	Bad Leadership Approach (Kellerman,2004)	- غير أخلاقي: قاسٍ، وفاسد، ومنعزل، وشرير.
2	المدخل المرتكز على خصائص القائد الإداري والمرؤوسين Leader- Followers Centric Approach) (Lipman- Blumen, 2005)	- ينتهك حقوق الأتباع من المرؤوسين وغير الأتباع من المرؤوسين. - يعتمد سياسة التخويف. - لا يتقبَّل النقدَ البنَّاءَ. - مُضلِّل للأتباع من خلال الأكاذيب. - غير عادل. - غير أخلاقي ("يُمارس الفسادَ، والنفاقَ، والتخريب، والتلاعب... إلخ). - غير متعاطف. - لا يستطيع بناء نظام شمولي. - يُحرِّض على الكراهية، ويُعزِّز كراهية الجماعات الأخرى بين الأتباع. - يُحدِّد كبش الفداء (Scapegoat) (تحميل مرؤوس بريء كلَّ الأخطاء التي تقع في المنظمة). - يُغذِّي الأوهامَ لدى الأتباع أو المرؤوسين؛ لضمان التبعية.
3	مدخل ثلاثي الأبعاد للقيادة الإدارية الهدَّامة	- الكاريزما. - الحاجة للقوة الشخصية.

	Triangle Based Approch (Padilla et al., 2007)	- النرجسية. - النظرة السَّلبية لمفاهيم الحياة. - أيديولوجية الكراهية.
4realpagex0099x	مدخل القيادة الإدارية الهدَّامة - البنَّاءة Destructive and Constructive Leadership Approch (Einarsen et al., 2007)	- القيادة الاستبدادية: تجاهل احتياجات المرؤوسين، والتقليل من دَوْرهم، والتصرُّف بعدوانية، والإذلال. - القيادة المنحرفة: التغيُّب والتهرُّب من المسؤولية والاحتيال والغش والسرقة. التنمُّر والإذلال والتلاعب. - القيادة الدَّاعمة – الخائنة: الاهتمام بالمرؤوسين في حين تُنتهك مصلحة المنظمة الشرعية؛ وذلك من خلال تجاهل المهام والأهداف، وسرقة الموارد المادية وتضييع الوقت الخاص بالمنظمة. - القيادة البنَّاءة والفاعلة: الاهتمام بالمرؤوسين والمنظمة.
5	مدخل الثالوث المظلم The Dark Triad Approach Jones &Paulhus , (2014)	- النرجسية :(Narcissism) الشعور بالعظمة والاستعلاء على الآخرين، والرَّغبة المفرطة في السُّلطة. - الميكافيلية (Machiavellianism): المكر، والخداع، وعدم الثقة، والتلاعب، والسخرية والقسوة، والسعي إلى

		تحقيق الأهداف العامة (مثل: المال والسُّلطة والوضع الاجتماعي على حساب الآخرين). - المضطربة نفسيًّا (Psychopathy): عدم التعاطف، والتهور، والندم، والتلاعب في العلاقات الشخصية.

الخاتمة:

من خلال هذا الفصل، نلاحظ أنَّ هناك العديدَ من المفاهيم والمصطلحات التي وصفت الجانبَ المظلمَ من القيادة، والمتمثِّل في القيادة الإدارية الهدَّامة؛ مما أدَّى إلى ظهور تيارات بحثية قيادية متنوعة، ولكن الإشكالية الرئيسة تكمن في عدم وجود مفهوم جامع شامل للقيادة الإدارية الهدَّامة متفق عليه؛ مما يجعل من الصعوبة تحديد الخصائص والسلوكيات بدقة عالية.

أيضًا، من خلال هذا الفصل، نلاحظُ أنَّ الباحثين والمفكرين اقترحوا مداخلَ ونماذج مختلفة لتوصيف الجانب المظلم للقيادة، وهناك تداخلات سلوكية بين هذه المفاهيم والمداخل؛ ولكن هناك أيضًا سلوكيات فريدة من نوعها في كلِّ إطار مفاهيمي. كما أن لكلِّ مدخل إيجابياتٍ وسلبياتٍ؛ فنموذج ويكر (Whicker, 1996) تمحور حول خصائص القائد، وأعطى تحليلً متميزًا حول كيفية حدوث الخلل التنظيمي كنتيجة لسلوكيات القائد السَّام. في حين أن نموذج كيلرمان(Kellerman, 2004) ركَّز على خصائص القادة السيئة، والتي قد تكون غير فعَّالة أو غير أخلاقية أو كلتيهما. وبين هذين الصِّنفين أنواعٌ مختلفة من أنماط القيادات السيئة، ومن خلال هذه الأساليب القيادية المختلفة يُكِن للقائد ممارسة السُّلطة والتحكم، وبالتالي إحداث الضرر الجسدي أو النفسي على المرؤوسين. أمَّا نموذج ليبمان - بلومين (Lipman-Blumen, 2005) فركَّز على المدخل المرتكز على خصائص القائد والأتباع؛ أيْ على التفاعل بين القادة وأتباعهم، وهو ما عزَّز من ممارسة القائد لسلوكيات سامة أثَّرت على المرؤوسين والمنظمة. في حين ركَّز المدخل الثلاثي الأبعاد لباديلا وآخرين (Padilla et al. , 2007) على المدخل المرتكز على القائد والمرؤوسين أو الأتباع وبيئة المنظمة؛ أي على التفاعل بين القادة والمرؤوسين والبيئة التنظيمية، فالقائد السيئ

والمرؤوسون أو الأتباع لا يمكِن أن يتواجدوا من دون وجود بيئة تُسهِم في تعزيز سلوكيات القائد الهدَّامة. يتميز مدخل القيادة - الهدَّامة - البنَّاءة لإينارسن وآخرين(2007) بأن القادة لديهم القدرة على العمل بشكلٍ مدمرٍ على بُعْدٍ واحدٍ (مثل: التنمُّر على المرؤوسين)، ولديهم القدرة أيضًا على التصرُّف بصورةٍ بنَّاءة على بُعد آخر (مثل: السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وإلى إنجاز المنظمة لمهامها والتأكُّد من فعاليتها). أمَّا فيما يتعلق بمدخل الثالوث المظلم والمكوَّن من النرجسية والميكافيلية والسيكوباتية أو المضطربة نفسيًّا؛ فقد ركَّز على خصائص هذه الأنواع السيئة من القيادة وتأثيرهم على الأفراد والمنظمات.

إن القيادة الإدارية الهدَّامة تُمارَس داخل المنظمات المختلفة، ولكنْ من الأهمية التأكيدُ على أن مصطلح القائد الهدَّام لا ينبغي أن ينطبق على جميع القيادات الذين "يتصرفون بشكل سيئ في بعض الأحيان"، أو يقومون بسلوكيات غير مقبولة أحيانًا. فالقائد الذي يُوصَف بأنه هدَّام يجب أن يُنظر إلى سلوكه على أنه سلوك إرادي ومُمنهَج ومُتكرِّر على مدى فترة طويلة من الزمن، والذي يُلحِق الضررَ بالمنظمات و/ أو الموظفين و/أو المجتمع عن طريق إجبار المرؤوسين على تحقيق الأهداف التي تتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة، و/ أو استخدام أسلوب القيادة الذي ينطوي على ممارسات تتسم بالتنمُّر والتعسف والسُّمِّية لفترة طويلة من الزمن، وسيتم مناقشة هذه الآثار في فصل آخر.

أسئلة للمناقشة:

1- ما مفهومك للقيادة الإدارية الهدَّامة في المنظمات؟

2- ما أهمية التعرُّف على الجانب المظلم من القيادة الإدارية في المنظمات؟

3- ما خصائص وسمات القائد الإداري الهدَّام من وجهة نظرك؟

4- ما أكثر مداخل ونماذج القيادة الإدارية الهدَّامة شيوعًا في منظمتك؟ ولماذا؟

قراءات إضافية:

- للحصول على بحث متميز حول الجانب السيئ للقيادة، يمكِن الاطلاع على دراسة:

- Schyns, B.and Schilling, J.(2013)‘‘How Bad Are the Effects of Bad Leaders? A MetaAnalysis of Destructive Leadership and its Outcomes’’, 158.-The Leadership Quarterly, Vol.24, No.1, pp.138

- للاطلاع على نقاشات حديثة حول الجانب المضيء والجانب المظلم للقيادة، يمكن الرجوع إلى:

- Warren, D.E.(2003)‘‘Constructive and destructive deviance in 632.-organizations’’, Academy of Management, Vol.28 No.4, pp.622

- للحصول على طريقة لقياس القيادة الإدارية الهدَّامة، يمكن الاطلاع على دراستي:

- Shaw.J.B., Erickson, A.and Harvey, M.(2011)‘‘A Method for Measuring Destructive Leadership and Identifying Types of Destructive Leaders in Organizations’’, The Leadership Quarterly , Vol.22, No.4, 590.-pp.575

- Krasikova, D.V., Green, S.G.and LeBreton, J.M.(2013)‘‘Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research 1338.-Agenda’’, Journal of Management, Vol.39, No.5, pp.1308

الفصل الثالث

العوامل المؤثرة في ظهور القيادة الإدارية الهدَّامة

المقدمة:

إنَّ السلوكَ الإنسانيَّ بشكلٍ عام يُعَدُّ حصيلةَ تفاعل الشخصية مع البيئة المحيطة؛ لذلك اختلفت آراء علماء النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي حول تحديد العوامل المختلفة في السلوك، سواء أكانت بيئية مكتسبة أم جينية موروثة، فالبعض يرى أنَّ سلوكَ الفرد يعود إلى العوامل الوراثية التي تنتقل له عن طريق الجينات التي يرثها عن أبويه، مثله مثل الصفات الأخرى؛ في حين يرى بعض العلماء أن السلوكَ الإنسانيَّ يُكتسَب بتشرُّب الفرد للعادات والتقاليد والأنظمة البيئية والاجتماعيّة والثقافية التي يعيش فيها.

وتُعَدُّ دراسة وتحليل السلوك الإنساني في بيئة العمل في غاية التعقد والتشابك؛ وذلك يعود إلى تداخل العوامل الشخصية (مثل: الإدراك، والتفكير، والقدرات، والاتجاهات، والقِيَم والشخصية والدوافع) مع العوامل التنظيمية (مثل: القواعد والأنظمة، والثقافة المنظِّمة، واتجاهات العاملين، والجماعات الرسمية وغير الرسمية، ومنظومة الاتصالات)، وتلك مع العوامل الخارجية (مثل: العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والحضارية، والعولمة).

في هذا الفصل ستتمُّ مناقشة مجموعة من العوامل المترابطة التي تُسهِم في ظهور السلوكيات الهدَّامة للقائد الإداري. من بين هذه العوامل خصائص وسلوكيات القائد، والثقافة التنظيمية المحيطة بالقائد. إضافةً إلى ذلك، سيتم التطرُّق لعاملٍ مهم وراء ممارسة القائد لسلوكيات إدارية هدَّامة، يتمثَّل في خصائص وسمات المرؤوسين. كما سيتمُّ عَرْض حالة دراسية واقعية تُوضِّح بشكلٍ تحليليٍّ العواملَ المترابطةَ التي تُسهِم في ظهور السلوكيات الهدَّامة للقائد الإداري.

أهمُّ العوامل المؤثرة في ظهور القيادة الإدارية الهدَّامة:

إنَّ العواملَ المؤثرة في ممارسة القائد لسلوكيات سيئةٍ وهدَّامةٍ متداخلةٌ ومتشابكةٌ؛ إذ أشار إريكسون وآخرون (Erickson et al. , 2015) إلى أنَّ القيادة الإدارية الهدَّامة قد تكون ناتجةً عن سعي بعض الأفراد لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية عبر الوسائل غير المشروعة، أو كما يُطلق عليهم "التفاح الفاسد". وقد تكون نتيجةً لمفاهيمنا المثالية إلى حَدٍّ ما عن هؤلاء المُسَمَّيْن رسميًّا "القادة". وقد تكون نتيجةً للمرؤوسين الذين يبحثون عن مصالحهم الذاتية ويحافظون عليها على المدى القصير. .. ، وربما تكون أيضًا نتيجةَ عوامل تنظيمية أخرى، مثل: ارتفاع مستوى دوران العمل، ونقص التدريب، وعدم وجود قيادات تمثِّل قدوةً فعَّالة، أو بسبب ثقافة تنظيمية سلبية. وفي بعض الحالات قد تكون نتيجةَ مزيج من كلِّ ما سبق" (Erickson et al. , 2015:5). ومن ثَمَّ؛ فإنَّ هذا الجزء من الفصل مُخصَّصٌ لمناقشة ثلاثة عوامل أساسية تُسهِم في ظهور القيادة الإدارية الهدَّامة، وهي: خصائص القائد، وخصائص المرؤوسين، وخصائص البيئة المحيطة.

أولًا - خصائص القائد الإداري:

تُعَدُّ الاحتياجات النفسية والخصائص الشخصية للقائد من العوامل التي تُسهِم في ظهور السلوكيات المؤذية، والتي تلعب دورًا رئيسًا في العملية القيادية، وتلك تتمثل في التالي:

1- الاحتياجات النفسية:

قد تحدث الخصائص السلوكية السيئة والهدَّامة في مراحل مبكرة من حياة الفرد؛ ممَّ يُولِّد صراعاتٍ داخليةً لدى الفرد. فعلى سبيل المثال: استندت ويكر(Whicker, 1996) في دراستها حول القيادات الضارة في المنظمات على نظرية ماسلو(Maslow, 1943) للاحتياجات، التي تشير إلى أن هناك مستويات للاحتياجات النفسية التي يشعر بها الفرد، وتعمل كمُحرِّك ودافع للسلوك؛ إذ صنَّف ماسلو هذه الاحتياجات النفسية بصورة هرمية، حيث تبدأ قاعدة الهرم بالاحتياجات الأساسية والفسيولوجية، وتنتقل إلى أعلى مستويات عبر احتياجات الأمان والاحتياجات الاجتماعية واحتياجات التقدير واحتياجات تحقيق الذات (انظر الشكل 3)، وهي كالتالي:

أ- الاحتياجات الفسيولوجية (Physiological Needs): وتعمل هذه الاحتياجات أساسًا على الحفاظ على الفرد، والمحافظة على نوعه، مثل: الحاجة إلى الطعام والشراب والمسكن

والراحة، وهي تتمثَّل في الحياة المادية للإنسان.

ب- احتياجات الأمان (Need for Safety): بمجرد أن يُشبِع الفرد احتياجاته الفسيولوجيةَ بدرجة مُرضية؛ فإنه ينتقل إلى المستوى الثاني من الاحتياجات، ويتمثَّل في الحاجة إلى الأمن والأمان والطمأنينة، أيْ: حاجة الفرد إلى الشعور بأنه بعيدٌ عن أيِّ خطر يُهدِّد حياته، وتلك تتضمَّن أمنَه النفسيَّ والجسديَّ والماديَّ.

ج- الاحتياجات الاجتماعية (Social Needs): عندما يتمُّ إشباعُ الاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمان، ينتقل الفردُ إلى المستوى الثالث من الاحتياجات، ويتمثَّل في الاحتياجات الاجتماعية، مثل: الحاجة إلى الحُبِّ والانتماء والقبول، وإقامة علاقات مع الآخرين قائمة على الصداقة والودِّ. هذه الحاجة تبدأ من علاقة الفرد مع أسرته وأصدقائه وجيرانه وزملائه في العمل، التي تُسهِم في تحقيق التوافق النفسي والاتزان الانفعالي؛ وبالتالي تُشبع حاجات الفرد الاجتماعية.

د- احتياجات تقدير الذات (Esteem Needs): هنا يتمُّ التركيزُ على احتياج الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة، والاحتياج إلى تحقيق الإنجازات والنجاح والحصول على ترقية، وكذلك تشمل تقدير الآخرين لمهاراته وقدراته، وتكوين المكانة الرفيعة والاحترام من قِبَل الآخرين.

ه- احتياجات تحقيق الذات (Self-Actualization Needs): وتأتي احتياجات تحقيق الذات في قمة هرم ماسلو، وتشير إلى تأكيد الفرد لذاته وإظهاره لمكانته من خلال السَّعي إلى بذل أقصى طاقاته وقدراته ومهاراته لتطوير ذاته، ومحاولة تحقيق أكبر قدرٍ ممكنٍ من الإنجازات التي تميِّزه عن غيره سواء في مجال العمل أو الدراسة؛ والتي تمنحه مكانةً رفيعةً واستقلاليةً في اتخاذ القرارات والسُّلطة، كما تُشعره بالقيمة وأهمية الإنجاز، وبالتالي تحقيق الذات.



المصدر: Maslow(1943)

شكل (3): هرم ماسلو للاحتياجات

وتجادل ويكر(Whicker, 1996) بأن القادة السيئين يفشلون شخصيًّا في تحقيق "المستوى الرابع" من هرم ماسلو (Maslow, 1943)، وهو تقدير الذات، أو "المستوى الخامس"، الذي يختصُّ بتحقيق الذات. بدلاً من ذلك، ترى ويكر أن القادة السيئين يجدون أنفسَهم عالقين في "المستوى الثاني" (احتياجات الأمان). وتقول ويكر:

"صنَّف ماسلو الاحتياجات الإنسانية إلى هرم من خمسة مستويات، واقترح أن الإنسان لا يمكنه تحقيق الاحتياجات الأعلى إلا بعد تلبية الاحتياجات الأدنى. تبدأ المستويات بالاحتياجات الفسيولوجية الأساسية التي تُشكِّل القاعدة، ثم تعلوها حاجات الأمن، فالحاجات الاجتماعية، فحاجات التقدير والاحترام الذاتي، فحاجات تحقيق الذات. وحتى يتم تلبية الاحتياجات والرغبات في أيِّ مستوى معين، لا يمكن للفرد التقدُّم إلى المستوى التالي. وفي حين أن "القادة الجديرين بالثقة عادةً ما يعملون في المستوى الرابع أو الخامس"، فإنَّ القادة ذوي السلوكيات السيئة أو السَّامة ما زالوا مهتمين بتلبية احتياجات الأمن والسلامة الخاصة بهم في المستوى الثاني، أو ربما مشغولين في احتياجاتهم من الحب والانتماء في المستوى الثالث"(Whicker, 1996: 33)

إذًا، بناءً على وجهة نظر ويكر(Whicker, 1996) التي ترى أنَّ حاجات التقدير أو حاجات تحقيق الذات عندما تكون غير مُشبعَة عند القادة السيئين، على الرغم من أن احتياجاتهم الفسيولوجية والأمنية مشبعةٌ؛ فإنه من الأرجح أن يواجه هؤلاء القادةُ صراعاتٍ داخليةً تُسهِم في ظهور السلوكيات السيئة. وقد أكَّد كتس دي فيرس (Kets de Vries, 1993) أنه عندما تكون هناك مشاعر غير مشبعة ومكبوتة عن الذات أو تكون هناك أفكار غير واقعية عن السُّلطة والقوة (على سبيل المثال: الطموح، أو الحاجة إلى ترك أثر في المنظمة، أو التأثير، أو القدرة)؛ فإنَّ السلوكيات السلبية قد تظهر عند الأشخاص عندما يكونون في مناصب قيادية عليا ويمتلكون السُّلطةَ والقوةَ.

2- الصفات الشخصية:

اختلفت مفاهيم الشخصية باختلاف الآراء والتخصصات حول معنى ومفهوم الشخصية؛ من حيث طبيعتها، وخصائصها، ومكوناتها، وعملياتها وديناميات‍ها. فعلم النفس الاجتماعي يفترض أن الطبيعة البشرية هي طبيعة اجتماعية؛ إذ يعيش الناسُ دائمًا في مجموعات، يكون لها تسلسل هرمي

مُحدَّد بالقوة؛ فبعض الأفراد في الأسفل، والبعض في الوسط، والبعض الآخر في قمة الهرم، مع وجود نظامٍ متكاملٍ من المعاني، مثل: الدين، أو الفلسفة، أو العلم (Hogan et al, 1994). ونتيجة لذلك؛ فإن أهمَّ المشكلات في الحياة تتعلَّق بالتوافق مع الآخرين وتحقيق قدرٍ من المكانة؛ أي يمكن أن يكون لدى الأشخاص دوافعُ نحو الانسجام مع الآخرين، أو دوافع نحو التنافس مع الآخرين، وهناك فروق فردية بين هذه القدرات.

ولفهم الشخصية يجبُ النظر إلى جانبين: كيف نرى أنفسَنا (الهوية)، وكيف يَنظر إلينا الآخرون (السمعة)؟ وترتبط هوية الشخص بمعتقداته الراسخة، في حين أن سُمعة الشخص هي مؤشرٌ لنجاحه في الحياة ((Hogan) Kaiser, 2005. وطبقًا لدراستي هوجان وهوجان (Hogan) (Hogan, 2001 وهوجان وقيصر ((Hogan) Kaiser, 2005، فإن للسمعة جانبين سلوكيين، وهما: الجانب المشرق (The Bright Side)، والجانب المظلم .()The Dark Side فالجانب المشرق من الشخصية يُشير إلى الصفات التي يمكن ملاحظتها من خلال التفاعل الاجتماعي عندما يبذل الأفراد قُصارى جهدهم لتحقيق النجاح والتقدُّم. كما أن الجانب المشرق للشخصية يرتبط بالسلوكيات الخمسة أو كما هو معروف بنموذج العوامل الخمسة Five-Factor Model) ("FFM". ووفقًا لجج وآخرين (Judge et al. , 2002) ؛ فإن هناك عددًا من الصفات التي تُوضِّح العلاقةَ بين نمط الشخصية والقائد، وتتمثل فيما يلي:

- الانبساطية (Extraversion): وتُشير إلى الانفتاح والحزم.

- التوافقية)Agreeableness): وتشير إلى التقبُّل والتعاون.

- يقظة الضمير (Conscientiousness): وتُشير إلى الشخص الموثوق والملتزم بالقواعد والمنضبط ذاتيًّا.

- الاستقرار العاطفي (Emotional Stability): وتشير إلى الهدوء والاستقرار.

- الانفتاح (Openness): وتشير إلى الفضول، وحُبِّ الاستطلاع والابتكار والإبداع.

ولقد أثبتت الدراسات التي هدفت إلى التعرُّف على العلاقة بين "العوامل الخمسة للشخصية" والقيادة التحويلية أن الانبساطيةَ والتوافقيةَ والاستقرارَ العاطفي مرتبطةٌ بشكلٍ إيجابي بالقيادة

التحويلية (Judge & Bono, 2000).

أما الجانبُ المظلمُ من الشخصية فيشير إلى الانطباع الذي يتركه الأفراد (أو القادة) عندما يخذلون مَنْ حولهم، وعندما يكونون متوترين أو غير مستقرين أو غير مُدركين للكيفية التي ينظر بها الآخرون إليهم، والتي قد تؤثر سلبًا على العلاقات وتضرُّ بالسُّمعة وتُعرقِل فرصَ النجاح. غالبًا لا يتمُّ ملاحظة هذه السلوكيات مباشرةً، بل قد يستغرق الأمرُ بعضَ الوقت لملاحظة السلوك السَّلبي المتكرِّر. أيضًا، قد يظهر الجانب المظلم من الشخصية عندما تُخفق جهود الفرد المبذولة في تحقيق التطوُّر والتقدُّم؛ وذلك يعود إلى أن الفردَ قد يستند إلى افتراضات سيئة تتمثَّل في توقعاته بأنه يجب أن يُعامل بالطريقة المثلى لخدمة مصالحه الشخصية. هذه الافتراضات تتجاهل احتياجات الأشخاص الآخرين، وتؤدي إلى منافع ثانوية قصيرة الأجل على حساب المنافع الطويلة المدى؛ فعلى سبيل المثال: قد يثير الحديث عن إنجازات المرء إعجابَ الآخرين في الوقت الحالي؛ ولكنه يؤدي بمرور الوقت إلى تكوين صورة سلبية عن القائد بأنه يتفاخر ويُروِّج لذاته؛ مما يُفسد العلاقات بين القائد والموظفين (Hogan & Hogan, 2001).

إنَّ سمات الجانب المظلم لا تُعَدُّ اضطرابات شخصية؛ إذ إنها لا تتطلب علاجًا إكلينيكيًّا سريريًّا؛ لأنها لا تُضعف قدرةَ الفرد على ممارسة الحياة كما هو معروف في التشخيص السريري (Harms et al. , 2014). بدلاً من ذلك، تُعَدُّ السمات ذات الجانب المظلم جزءًا من الطبيعية الشخصية على الرغم من أنها يمكن أن تؤثر على العلاقات في بيئة العمل أو خارجه (Hogan & Kaiser, 2005).

إن السِّمات السيئة لشخصية القائد قد تكون موجودةً مع سمات جيدة، مثل: المهارات الاجتماعية العالية التي تُكِّن القائد من إخفاء طبيعته السيئة، وتجعل منه شخصًا مرغوبًا فيه. أيضًا، قد يمتلك القائدُ صفات كاريزمية بجانب مهارات الذكاء العاطفي، وبالتالي قد يستخدمها للتلاعب بالآخرين والسيطرة عليهم عن طريق التخويف والكذب وإلحاق الضرر بهم، وإساءة معاملتهم وخَلْق بيئة عمل سامَّة؛ لتحقيق فوائد قصيرة المدى. إنَّ الكاريزما والذكاء العاطفي يُعدَّان شكلًا من أشكال التأثير، يمكن استخدامهما للخير أو الشر (Judge et al. , 2006) ومع ذلك، فعندما يتمُّ استخدام هذه الأساليب من قِبل القادة المدمِّرين بصورة مستمرة ومتكررة، فإنها تصبح ملحوظةً؛ إذ إنَّ الظروف المحيطة بالقيادة تتغير بسرعة؛ ولكنْ من الأهمية الإشارةُ إلى أن قبول السلوكيات

السلبية يختلف من سياق اجتماعي أو ثقافي إلى سياقٍ آخر، وهذا قد يخلق تحدياتٍ كبيرةً للقادة (Judge et al. , 2006).

كما أكَّد هوجان وآخرون (Hogan et al. , 1990) أن السمات الشخصية الإيجابية(على سبيل المثال: الطموح) الموجودة لدى القائد إذا كانت بمستويات زائدة أو مفرطة؛ فإنَّ ذلك قد يؤدي إلى سلوكيات سيئة، كالتنافس غير الصحي بين القائد والآخرين داخل المنظمة. أيضًا، نجد أنَّ بعض السمات الشخصية (مثل: الحاجة إلى القوة والثقة بالنفس والمراقبة الذاتية والطاقة الإيجابية) ترتبطُ ارتباطًا مباشرًا بفعالية القائد، ولكن إذا كانت تلك السِّمات زائدة عن الحَدِّ المقبول فإنها تؤدي إلى نتائج سلبية (Hoffman et al. , 2011).

ثانيًا - خصائص المرؤوسين:

إنَّ المرؤوسين في بيئة العمل لهم دورٌ كبيرٌ في تعزيز سلوكيات القائد الإداري الهدَّام واستمرارها؛ وهذا يعودُ إلى سعيهم إلى تلبية احتياجات معينة. كما أنَّ للأتباع أنماطًا عديدةً طبقًا لصفاتهم وخصائصهم الشخصية، كما هو مُوضَّح أدناه:

1- احتياجات المرؤوسين:

إنَّ الاعتمادَ على المدخل الذي يُركِّز على خصائص وسلوكيات القائد لمعرفة الأسباب وراء استمرار القائد في ممارسة السلوكيات المؤذية في بيئة العمل - غير كافٍ؛ إذ إنَّ الأتباع من المرؤوسين داخل المنظمة لهم دورٌ كبيرٌ في تعزيز سلوكيات القائد المدمِّرة واستمرارها. وفي هذا السياق، طرح بعض الباحثين تساؤلات عِدَّة، مثل: لماذا نتبع القادةَ المدمِّرين، على الرغم من تأثيرهم السلبي علينا؟ ولماذا تحتفظ بعض المنظمات بالقادة السيئين لفترات طويلة بما يكفي لتقويض أهداف المنظمة ومهامها ومصادرها المادية والبشرية، في حين نجد أنَّ بعض المنظمات لا تحتفظ بهم؟ (Kellerman, 2004; 2008; Goldman, 2009) تقول ليبمان - بلومن:

"لماذا نحن الأتباعَ نتحمَّل القادة ذوي السلوكيات السَّامة، وفي كثيرٍ من الأحيان نُفضِّلهم، وأحيانًا نُسهِم في صُنعهم في المنظمات الربحية و غير الرِّبحية، والمؤسسات التعليمية والدينية؟ لماذا نسمح لكثيرٍ من القادة ذوي السلوكيات السَّامة بالسيطرة على العديد من المجالات الإنسانية؟" (Lipman-Blumen, 2005:1)

في الحقيقة لا تُوجَد إجابات سهلة للتساؤلات أعلاه؛ ومع ذلك، يمكن إرجاع الأسباب وراء ذلك إلى ثلاثة مصادر أساسية: الاحتياجات والمخاوف النفسية، والسياق الاجتماعي التاريخي الخاص بالأتباع، والتفاعلات بين قدرات المرؤوسين أو الأتباع وخبراتهم والبيئة التي يعملون فيها. علاوةً على ذلك، فإن التفاعل بين أداء القائد واستجابة المرؤوسين أو الأتباع يُوفِّر بيئةً خصبةً لظهور القيادة الإدارية الهدَّامة. لخَّصت ليبمان - بلومن أسبابَ حاجة الأتباع إلى القادة ذوي السلوكيات السَّامة على النحو التالي:

- المرؤوسون الأتباع لديهم احتياجات نفسية يسعَون إلى تحقيقها من خلال شخصيات تمتلك السُّلطة لإشباع هذه الاحتياجات. وهذه الاحتياجات النفسية تجعلهم يتبعون القائدَ سواء كان جيدًا أو سيئًا في بيئة العمل. ولعل أكثر الاحتياجات النفسية التي تتطلب إشباعًا هو الحاجة إلى وجود قائدٍ يحلُّ محلَّ الوالدين أو القائمين بالرعاية في وقت مبكر من حياة المرؤوسين أو الأتباع؛ لإشعارهم بالانتماء والأهمية، أو الخوف من مواجهة القادة السيئين. هذا بجانب أن المرؤوسين أو الأتباع يحتاجون إلى القادة السيئين لتحقيق احتياجاتهم الفسيولوجية.

- المرؤوسون الأتباع لديهم احتياجات أساسية تتمثَّل في الشعور بالأمان والاستمرارية؛ لذا فإنهم يكونون فريسةً للقادة الذين يقنعونهم بأنهم قادرون على تحقيق هذه الاحتياجات لضمان حياةٍ آمنة.

- المرؤوسون الأتباع لديهم احتياجات تنبع من عدم الثقة بالبيئة المحيطة، والخوف من التغيير والخوف من المستقبل؛ مما يجعلهم يتبعون القادة الذين يُشعرونهم بالقدرة على التنبؤ بالمستقبل، والقدرة على حلِّ جميع المشكلات.

- المرؤوسون الأتباع لديهم احتياجات اجتماعية تتعلَّق بالشعور بالإنجاز من أجل تحقيق احترام الذات، فإذا فشلوا في تحقيق معايير الإنجاز في المجتمع؛ فقد يَلجؤون إلى مجموعة فرعية تكون معاييرها أقلَّ صرامةً أو حتى مناقضة لمعايير الثقافة السائدة، مثل: العصابات أو الطوائف الدينية، أو الانضمام إلى قادة سيئين يعتقدون أنهم متميزون وأقوى وأكثر ذكاءً منهم، وهذا يُشعِرهم بالحيوية والفعالية والحماية.

- حاجة المرؤوسين الأتباع إلى وجود شخصية قوية في حياتهم لمجابهة التحديات والتهديدات الكبيرة، مثل الأزمات؛ مما يجعلهم يتبعون قائدًا حتى ولو كان سيئًا. هذا القائد يَعِدُهم بإيجاد حلول جذرية لهذه التحديات أو التهديدات.

- حاجة المرؤوسين أو الأتباع إلى الفُرص المتاحة التي تتمُّ فقط عن طريق القائد بشكلٍ خاص، للمشاركة فيها لتجاوز معايير معينة للإنجاز سواء في المنظمة أو المجتمع؛ لتحقيق أهداف خاصة، ولتجعل المرؤوسين أو الأتباع يُنظَر إليهم بشكلٍ متميزٍ من قِبل الآخرين.

أيضًا؛ نجدُ أنَّ الطبيعة الهرمية للمنظمات تخلق مُعضلات، حيث لا يتمكَّن المرؤوسون أو الأتباع من مواجهة سلوكيات القائد المؤذية؛ إذ إنَّ التنشئةَ الاجتماعيةَ المبكرة حول مفهوم السُّلطة الهرمية - التي تُشدِّد على طاعة السُّلطة - تُعزِّز الصمتَ والسلبيةَ في مواجهة سلوك القائد غير الأخلاقي. في الواقع، يُحدِّد القادةُ الأدوارَ المرغوبةَ من الأتباع، والتي تتصف بالسلبية والطاعة العمياء، بدلاً من الردود البنَّاءة وتحدي القادة. كما أن المرؤوسين الأتباع الذين يحصلون على منافع شخصية مميزة؛ فإنهم يلتزمون الصمت حيال سلوك قادتهم المنحرفة (Carsten et al. , 2010; Uhl-Bien & Carsten, 2007). علاوةً على ذلك، لاحظ بارديس وبيكولو (Bardes & Piccolo, 2010) أن تصرفات بعض المرؤوسين أو الأتباع السلبية تجعل سلوكيات القائد المنحرفة أكثر قبولاً وانتشارًا. فعلى سبيل المثال، يُلاحَظ أن ضحايا سلوكيات التنمُّر من المرؤوسين ممَّن لا يمتلكون مهارات معينة لإدارة الصراع، بجانب تدنِّ مستوى تقدير الذات لديهم؛ يُسهِم في استمرار ممارسة القائد لسلوكيات منحرفة ومؤذية.

2- أنماط المرؤوسين:

يختلف الأفرادُ في كيفية تفاعلهم مع القائد بغض النظر عن مدى قوة وسيطرة القائد التدميري في المنظمات؛ وذلك يعود إلى صفات وسلوكيات المرؤوسين أو الأتباع واحتياجاتهم وأهدافهم الخاصة. وأشار ثروقود وآخرون (Thoroughgood et al. , 2012) إلى أنه بغضِّ النظر عن مدى ذكاء القادة أو قدرتهم على المراوغة والخداع، فإنهم لا يستطيعون وحدَهم تحقيق نتائج تدميرية داخل المنظمات من دون مساعدة المرؤوسين أو الأتباع المنقادين لهم أو توافر البيئات التنظيمية. في الواقع، إن الاعتراف بسُلطة وصلاحيات القائد من قِبَل الأتباع - سواء عن طِيب خاطر أو غيره - مهمٌّ للاستمرار في سلوكيات القائد التدميرية، ولكن هناك دائمًا اختلافات فردية في

الامتثال للقائد. قام ثروقود وآخرون (Thoroughgood et al. , 2012) بتصنيف المرؤوسين أو الأتباع في المنظمات التي تُدار بقيادات إدارية هدَّامة، وخرجوا بنموذج متميِّز أطلقوا عليه اسم "دائرة المرؤوسين سريعي التأثر (أو المنقادين)"، ولكن أكَّدوا نقطتين أساسيتين، هما: أهمية معرفة الفروق الفردية بين المرؤوسين، وأهمية التمييز بين سلوكيات المرؤوسين التدميرية التي قد تكون استجابةً لسلطة القائد الإداري الهدَّام وتلك التي تنتج من التابعين أنفسهم.

ويتضمَّن نموذج ثوروقود وآخرين نمطين من الأتباع، وتحت كلِّ نمطٍ يندرجُ أنواعٌ فرعية من الأتباع؛ لكن قد يكون هناك تداخلٌ مُحتمَلٌ فيما بينها. فالنمط الأول من المرؤوسين/ الأتباع يتمثل في المطاوعين، والنمط الثاني من المرؤوسين/ الأتباع يتمثَّل في المتواطئين (انظر الشكل (4).



المصدر: Thoroughgood, Padilla, Hunter and Tate(2012)

شكل (4): أنماط المرؤوسين سريعي التأثر بالقيادة الإدارية الهدَّامة

ويمكنُ تلخيصُ أنواع المرؤوسين أو الأتباع سريعي التأثر بالقائد الإداري الهدَّام؛ فالمطاوعون يتضمَّنون ثلاثة أنواع فرعية: الشخصيات الضائعة، والمتسلِّطين، والمتفرجين. أمَّا المتواطئون، فيتضمَّنون نوعين: الانتهازيين، والمساعدين أو المُحرِّضين، وتفصيلهما على النحو التالي:

1- المطاوعون:

المرؤوسون أو الأتباع المطاوعون يتفرَّعون إلى ثلاثة أنواع، هي: الشخصيات الضائعة، والمتسلِّطون، والمتفرجون.

أ- الشخصيات الضائعة:

الشخصيات الضائعة تشيرُ إلى المرؤوسين أو الأتباع الذين يكونون عُرْضةً للتأثُّر بالقائد بصورة سريعة. وتعتمد قابلية تأثُّر الشخصيات الضائعة على عددٍ من العوامل التي تزيد من احتمالية قيام القيادات بسلوكيات تدميرية. وتلك العوامل تتمثل في:

- الاحتياجات الأساسية غير المُحقَّقة:

الشخصيات الضائعة لديهم نقصٌ كبيرٌ في الاحتياجات الأساسية (مثل: الشعور بالأمن، والانتماء، والقبول)، هذه الاحتياجات غير المُحقَّقة تكون متأصِّلةً إلى درجةٍ تجعلهم سريعي التأثر بالقائد الهدَّام؛ خاصةً أولئك الذين يتمتَّعون بسمات كاريزمية. تشير بعضُ الدراسات إلى أن الوفاء ببعض الاحتياجات النفسية أمرٌ بالغُ الأهمية للتطوُّر النفسي والرفاهية، وعندما لا يتم تحقيقها في وقت مبكر من الحياة؛ فالأفراد قد يميلون إلى البحث عن قائدٍ يعتقدون أنه قادرٌ على إشباع تلك الحاجات. عندما يكون القادة السيئون قادرين على تلبية احتياجات الشخصيات الضائعة، غالبًا ما يُطوِّر هؤلاء المرؤوسون أو الأتباع روابط عاطفية قوية مع القائد، ويعتقدون أنه الشخصُ المثالي لهم، ويرغبون في محاكاته وكَسْب رضاه. إذًا، فالهوية الشخصية للنفوس الضائعة مع القيادة الهدَّامة قد تؤدي إلى احتمالية الطاعة العمياء، حيث يتمكَّن القائدُ الهدَّام من استغلال النفوس الضائعة التي ستُضحِّي باستقلالها وتطيع الأوامر غير الأخلاقية لإرضاء قادتها (Padilla et al. , 2007).

- الظروف الصعبة في الحياة الشخصية:

عندما تعاني الشخصيات الضائعة من البؤس أو الحزن أو بعض الاضطرابات العاطفية، مثل وفاة أحد أفراد الأسرة أو فقدان وظيفة؛ فإنَّ هذه الظروف الشخصية تؤدي إلى قابليتها للتأثُّر بالقائد المدمِّر الذي قد يُلبِّي بعضَ هذه الاحتياجات الأساسية. وتُشير الدراسات التي أُجرِيَت على المرؤوسين أو الأتباع في الجماعات الدينية إلى أن مشاعر البؤس تعكس أنماطًا واضحةً من الشخصيات الضائعة، وقد تؤدي هذه الاضطرابات العاطفية لديهم إلى اللجوء إلى القيادات للحصول على حلولٍ بسيطةٍ وسريعةٍ تُسهِم في التخفيف من آثار المآسي؛ مما يؤدي إلى استغلال القائد المدمر لهذه الاحتياجات لدى المرؤوسين أو الأتباع لتحقيق ولائهم أولًا، ولتحقيق أجندته التدميرية الخاصة ثانيًا (Wright & Wright, 1982).

- عدم وضوح مفهوم الذات:

إنَّ المرؤوسين الأتباع الذين يفتقرون إلى الشعور الواضح للذات هم أكثرُ الأفراد عُرْضةً للتأثُّر بالقيادات داخل المنظمات (مثل: منظمات العمل، أو المنظمات الدينية أو السياسية)؛ فالشخصيات الضائعة التي تعاني من عدم الاستقرار الذاتي، وعدم وضوح مفاهيم الذات - تميل إلى تطوير علاقات شخصية مع القائد الكاريزمي الهدَّام، وتعتقد أنه سيُمِدُّهم بتقديرٍ أكبر لذواتهم. كما أنَّ الأشخاص الذين يعانون من عدم وضوح مفهوم الذات يميلون إلى أن يكونوا أتباعًا محتاجين بشكلٍ خاصٍ مرتبكين ومضطربين قبل الانضمام مع القائد. هؤلاء الأفراد يحتاجون إلى التوجيه الذاتي، ومن المُرجَّح أن يبحثوا عن قيادات تتمتَّع بجاذبية، يتعاطفون معهم، ويكتسبون إحساسًا أكبر بالهدف والتوجيه وزيادة الثقة وتقدير الذات. هذا النوع من المرؤوسين أو الأتباع معرَّضون لخطر كبير نتيجةً لطاعة القيادات المدمرة والمشاركة في سلوكيات غير أخلاقية؛ إذ إنه من المُحتمَل أن يتحوَّل هؤلاء المرؤوسون أو الأتباع من الطاعة العمياء إلى المتواطئين النشطين (Howell & Shamir, 2005; Kets de Vries, 1989).

- التقييمات الذاتية الأساسية المنخفضة:

تشيرُ التقييمات الذاتية الأساسية إلى تقييم الأفراد لأنفسهم، مثل: احترام الذات، والكفاءة الذاتية، والقدرة على التحكم، والعصبية. هذه التقييمات تُشكِّل سلوكَ الأفراد في التعامل مع المعلومات والبيئة المحيطة والقادة، كما أنها مرتبطةٌ بإمكانية تأثُّر بعض الأفراد بالقيادات المدمرة.

ويشير مفهوم احترام الذات إلى القيمة الإجمالية التي يُوليها الناسُ لأنفسهم، ويرتبط بمفهوم الذات؛ ولكن يختلف عنه من حيث إن الأفراد الذين يتمتعون بتقدير ذاتي ضعيف لا يتم تحديدُهم عادةً من خلال نظرة سلبية واضحة المعالم عن أنفسهم؛ بل من خلال عدم اليقين وعدم الاستقرار وعدم الاتساق في مفهومهم الذاتي. فالشخصيات الضائعة تميل إلى النظر إلى نفسها على أنها لا قيمةَ لها وفارغة ولديها تقدير منخفضٌ عن الذات؛ لذا فهم يريدون أن يكونوا شخصيات مرغوبًا فيها وجذَّابة، وهو ما يدفعهم إلى الارتباط بالقادة الكاريزميين؛ ونتيجة لذلك، فإن عدم استقرار الشخصيات الضائعة نفسيًّا يجعلها مُهيَّأةً للاستغلال من قِبَل القادة الكاريزميين المدمِّرين (Thoroughgood et al. , 2012).

كما أنَّ الشخصيات الضائعة تُعاني من انخفاض الفعالية الذاتية والعصبية التي تتمثل في القلق والخوف؛ لذا فهي تنجذب إلى القيادات الذين يبدو أنهم أقوياء ومستعدون لرعايتهم وتقديم المساعدة لهم من خلال إيجاد حلول لمشكلاتهم التي لا يستطيعون حلَّها بمفردهم؛ مما يجعل المرؤوسين أو الأتباع يشعرون بالارتياح من هذه العلاقة بالقائد، ولكن في الوقت نفسه تُصبح هذه الفئة من المرؤوسين أو الأتباع عُرضَةً لاستغلال القادة الكاريزميين الذين يتحكَّمون في مصيرهم لتنفيذ أهدافهم التدميرية (Padilla et al. , 2007).

هذه الخصائص الأربع تجعل الشخصيات الضائعة تنجذب للقادة، ولا سيما إذا كان القائد يمتلك خصاص كاريزمية؛ إذ إنهم يعتقدون أنه يستطيع أن يُوفِّر لهم احتياجاتهم الأساسية، مثل: التوجيه، واحترام الذات، ومَنْحهم الشعور بالأهمية والشعور بالانتماء للمجموعة، وغرس مفاهيم واضحة لتأكيد الذات. إنَّ القادة الكاريزميين يتَّسمون بوجهٍ عام بحساسيتهم تجاه احتياجات الأتباع، والتأكيد على الهوية الجماعية والتواصل والثقة بقدرة التابعين على تحقيق النتائج، والرغبة في تحمُّل المخاطر الشخصية والانخراط في سلوك غير تقليدي، والثقة بالنفس العالية. في مثل هذه الحالات، تميل الشخصيات الضائعة إلى الانتساب إلى الصفات الاستثنائية (الكاريزما)، وتطوير الهوية الشخصية مع القائد، وتعريف الذات على أساس العلاقة الكاريزمية، والرغبة القوية في محاكاة واكتساب موافقة القائد. (Howell & Shamir, 2005)

إنَّ العاطفةَ القوية للشخصيات الضائعة، وتفانيهم وولاءهم للقائد، ورغبتهم الشديدة في الحصول على رضا القائد ورغبتهم في تحسين مكانتهم واحترامهم لذاتهم - تؤدي إلى استغلالهم من

قِبَل القائد للقيام بأمور غير نظامية ومنافية لأخلاقيات المهنة. أيضًا، كلَّما حقَّق القائدُ الاحتياجات النفسية لهذا النوع من الأتباع، زاد ولاؤهم وامتثالهم للقائد؛ مما يتيحُ احتمالية أن يصبح هذا القائد سُلطةً مرجعيةً وقدوةً لهم، وهو ما يؤدِّي إلى تمادي القائد في مشروعه التدميري داخل المنظمة.

ب- السُّلطويون:

يتميَّز المرؤوسون أو الأتباع السُّلطويون بسلوكيات تدعمُ الحقَّ الشرعيَّ للقيادات في ممارسة السُّلطة عليهم، وميلهم لقبول هذا التأثير دون قيد أو شرط (Blass, 1999). وتعتمد قابلية تأثُّر المُتسلِّطين بشكلٍ عام على عدد من العوامل، التي تزيد من احتمالية قيام القيادات بسلوكيات تدميرية. وتلك العوامل تتمثَّل في:

- التسلُّط: يتَّسمُ المرؤوسون الأتباع بأيديولوجية استبدادية متأصِّلة بعمق، على سبيل المثال: الخضوع الاستبدادي والسلطوية والعدوان، والالتزام الصارم بالمعايير والقواعد والاتفاقيات الجماعية، والتعصب العام والمشاركة في العداء تجاه أعضاء المجموعة الخارجيين والمعارضين، والاحترام والثقة غير المشروطَيْن للسُّلطات الشرعية. هذه الأيديولوجية الاستبدادية للأتباع قد تعود إلى أساليب التنشئة الاجتماعية القائمة على الصرامة والطاعة العمياء.

- التعصُّب الإدراكي: عندما يقبل المرؤوسون الأتباع السُّلطات الشرعية دون قيد أو شرط؛ فهم عادةً يتَّسمون بالغموض وعدم التسامح والتعصب، والميل نحو "الاستيلاء" على المعلومات وإخفائها للتحكم بها كمورد في المستقبل.

- التفكير في العالم الخارجي: المرؤوسون الأتباع يرون أنَّ هناك توافقًا بين سلوك الأفراد والأشياء التي تحدث لهم؛ فعندما يعاني الأفراد أو يفشلون أو يواجهون مُعوِّقات، فإنهم يُبرِّرون مثلَ هذه الأحداث بسلوكيات وشخصية الضحية، بدلاً من التركيز على العوامل الخارجة عن سيطرة الفرد. كما أن الشعور بأن العالم عادلٌ يسمحُ لهذا النوع من المرؤوسين الأتباع بتبرير المشاركة في الأعمال غير الأخلاقية التي تُرتَكَب بناءً على طلب القادة الهدَّامين.

جادل ألتمير (Altemeyer, 1981) بأن بعض الأفراد يحملون قيمًا داخليةً قويةً تؤكِّد على طاعة السُّلطات الشرعية والتوافق مع المعايير الجماعية. وعلى عكس الشخصيات الضائعة من المرووسين التي تنقاد بصورة عمياء لأوامر القائد، فالشخصية السلطوية تشعر بأنها مُلزمةٌ بالامتثال

على أساس المنصب الإداري للقائد، وهو ما يعكسُ شرعيةَ سُلطته. ويميل المرؤوسون الأتباع السُّلطويون إلى الامتثال للأوامر المدمِّرة بسبب توقُّع الأدوار وقبول الهياكل الاجتماعية القائمة؛ مما يُشير إلى أن مُحفِّزات شرعية الأدوار تُعَدُّ أساسيةً في قابليتها للتأثُّر بالقادة المدمِّرين (Barbuto, 2000). هذه المحفِّزات للامتثال تستند إلى الاعتقاد بأن متطلبات الوظيفة، وسُلطة الوظيفة، والثقافة التنظيمية، والأدوار المعيارية في المؤسسة؛ تتوافق مع طلبات القائد (Barbuto, 2000). على هذا النحو، نجد السلطويين يمتثلون ويطيعون القائدَ ليس للحصول على رضاه أو خوفًا من عقابه، وإنما ببساطة بسبب أن القائد لديه منصبٌ عالٍ في المنظمة. إذا قام القائدُ المدمر باستغلال مفهوم دور الشرعية لدى المرؤوسين الأتباع السلطويين؛ فإن درجة استجابة هذا النوع من المرؤوسين الأتباع تزداد لطلبات القائد، وتُبرِّر أعمال القائد على أنها تتسق مع مسؤوليات دوره الشرعي ومنصبه وموقعه الإداري؛ ودرجة المقاومة تنخفض، ودرجة الامتثال تزداد لشرعية القائد. وبالتالي، يُكِن أن تكون القوةُ الشرعية للقائد المدمر لها تأثيرٌ قوي على جرائم الطاعة التي يمارسها التابع السلطوي.

ج- المتفرجون:

إنَّ المرؤوسين الأتباع المتفرجين سلبيون، ويُحفِّزهم في المقام الأول الخوفُ. ويُعَدُّ هذا النوع من المرؤوسين الأتباع الأكثرَ شيوعًا من بين أنواع المرؤوسين الأتباع الأخرى؛ إذ يسعى المرؤوسون المتفرجون إلى التقليل من تُكلفة فشل الامتثال للقائد (على سبيل المثال: فقدان الوظيفة، أو فقدان الممتلكات، أو فقدان الوضع الاجتماعي أو الحياة) الذي قد يتيح للقائد ممارسة السلوكيات المؤذية. وبالتالي، فإنَّ الدوافعَ القائمةَ على الخوف من قِبل المتفرجين هي بطبيعتها مفيدةٌ؛ فهم يستبدلون التطابقَ والامتثالَ بالملاذ الآمن والنجاة من العقوبات (Barbuto, 2000) وتعتمد قابلية تأثُّر المتفرجين بشكلٍ أساسي على عددٍ من العوامل التي تزيد من احتمالية قيام القيادات بسلوكيات تدميرية، وتلك العوامل تتمثَّل في:

- التقييمات الذاتية المنخفضة: المرؤوسون الأتباع المتفرجون يتَّسمون بتقديرٍ منخفضٍ للذات مثلهم مثل الشخصيات الضائعة؛ ولكن يختلفون عنهم في أن سلبيتهم وتدَنِّي مستوى احترام الذات لديهم يَحولان بينَهم وبين القدرة على تحديد هوية القادة الهدَّامين؛ إذ إنَّ تدَنِّي احترام الذات يرتبط عادةً بالخوف من المواجهة التي تخلق ضغوطًا بجانب الضغوط الاجتماعية، خاصةً من الشخصيات التي تمتلك السُّلطة كالقادة. علاوةً على ذلك، فإن الأشخاص الذين يعانون من تدَنِّي احترام الذات هم

أقل قدرةً على الدفاع عن أنفسهم ضد أيِّ سلوك عدواني، أو القدرة على التعامل مع النزاع بصورة بنَّاءة، أو مقاومة القادة الذين يسعون إلى استغلالهم. كما أن المرؤوسين المتفرجين لا يمتلكون القدرةَ على مواجهة القائد الهدَّام، ولا يستطيعون الإبلاغَ عن السلوكيات اللاأخلاقية التي يقوم بها القائد داخل المؤسسات بسبب ضعف كفاءتهم الذاتية وخوفهم من السُّلطة؛ لذا فهم عادةً يميلون إلى الامتثال للوضع الراهن. وتؤكِّد الأدبيات ذات العلاقة بالضحية والإشراف التعسُّفي والتنمُّر في مكان العمل أن الأفراد الذين يتَّسمون بالقلق والخوف والسَّلبية يكونون فريسةً سهلةً للقيادات الضارة لعدم قدرتهم على حماية أنفسهم من سوء المعاملة (Tepper et al., 2006; 2017)

- الرقابة الذاتية: تشيرُ الرقابة الذاتية إلى الدرجة التي يراقب بها الأشخاصُ سلوكَهم ويقومون بتغييره بناءً على الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليهم. ويستخدم الأشخاص ذوو الرقابة الذاتية العالية إشاراتٍ اجتماعيةً لتوجيه سلوكهم في المواقف المختلفة، ويرغبون في تكوين صورة إيجابية عن أنفسهم لدى الآخرين؛ لذا فإن سلوكهم يكون مُتقلِّبًا طبقًا للموقف بغض النظر عن القيم التي يحملونها؛ في حين يسعى الأشخاصُ ذوو المراقبة الذاتية المنخفضة إلى التوافق بين سلوكهم وقيمهم ولا يهتمون كيف ينظر إليهم الآخرون. ويقترح البعض أن الأشخاصَ ذوي الرقابة الذاتية المنخفضة هم أقلُّ في طاعة الأوامر غير الأخلاقية التي لا تتناسب مع قِيمَهم. ويسعى المرؤوسون المتفرجون إلى تجنُّب تشكيك القيادات السيئة في سلوكياتهم وأفعالهم؛ وبالتالي فهم يميلون إلى أن يكونوا أشخاصًا من ذوي الرقابة الذاتية العالية الذين يرون أنَّ الامتثال ضروريٌّ لتجنُّب العقاب. أيضًا، يميل هذا النوع من المرؤوسين الأتباع إلى عدم القدرة على مقاومة القادة المدمِّرين أو الإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية؛ بسبب الخوف من انتقام القادة منهم.

- الانفتاح والهيمنة المنخفضة: يميل المرؤوسون المنفتحون إلى أن يكونوا حازمين، واجتماعيين، ومتحدثين، ونَشِطين. كما أنَّ الأفرادَ المنفتحين يكونون أقل تأثُّرًا بالضغوط للامتثال للآخرين، وأكثر قدرةً على التعبير عن أفكارهم وآرائهم حول التغيير في المنظمات. أيضًا، يتميز المنفتحون بنوع من الهيمنة والسيطرة على الآخرين، والتركيز على القضايا التي تهمُّهم، ولديهم القدرة على الإبلاغ عن السلوكيات اللاأخلاقية.

في المقابل؛ يميل الانطوائيون إلى أن يكونوا هادئين ومتحفظين وأكثر تحسُّسًا للمواقف، وأكثر امتثالًا وعُرْضةً للضغوط من أجل الالتزام بالصمت عن السلوكيات غير الأخلاقية التي يقوم

بها القائد أو الإبلاغ عن مستويات عالية من الإيذاء في العمل، وأكثر خوفًا من العقاب.

- عدم القدرة على التصرُّف الاجتماعي الإيجابي الشجاع: يشير التصرُّف الشجاع للمقاومة إلى السلوك الطوعي غير الأناني الذي ينطوي على مخاطرَ أو عواقبَ محتملةٍ تنبع في الغالب كاستجابة من الفرد لدعوة أخلاقية. وعلى الرغم من أنه عادةً ما يتمُّ مناقشةُ هذه المخاطر من حيث المواقف المتطرفة (مثل: الإبادة الجماعية)؛ فإن هذا ينطبق أيضًا على حالات القيادة الإدارية الهدَّامة في المنظمات والمؤسسات الدينية. على سبيل المثال: يمكن أن تنطوي المقاومة الشجاعة على التهديد بالإبلاغ "كصافرة إنذار(Whistle Blowing) " عن المخالفات غير القانونية عندما تتراكم التكاليف الاجتماعية أو الاقتصادية (على سبيل المثال): فقدان الوظيفة قد يؤدي إلى السجن أو الأذى الجسدي؛ فخصائص الأشخاص الذين يتصرفون بشجاعة اجتماعية تتضمن التفكيرَ الأخلاقيَّ، والمسؤوليةَ الاجتماعيةَ، والمخاطرة والتضحية بالنفس، فإذا لم تتوفَّر هذه الصفات؛ فقد تتمادى القيادات الهدَّامة في سلوكياتهم المؤذية.

2- المتواطئون:

ينقسم الأتباع المرؤوسون المتواطئون إلى قسمين: الانتهازيين، والمساعدين أو المحرضين.

أ- الانتهازيون:

إنَّ الشخصيات الانتهازية تُشبه إلى حَدٍّ كبيرٍ شخصيات القيادات الهدَّامة. وهذا النوع من المرؤوسين الأتباع يسعون إلى التحالف مع القيادات الإدارية الهدَّامة كوسيلةٍ لتحقيق مكاسبهم الشخصية، مثل: المكاسب المالية أو السياسية أو المهنية. ويقوم الأشخاص الانتهازيون بتنفيذ أوامر القائد ذي السلوكيات السَّامة؛ لأنهم يعتقدون أن هناك علاقةً وثيقةً بين امتثالهم والمكافآت التي يحصلون عليها؛ مما يشير إلى أن التبادل الشرطي بين الامتثال للقيادات المدمرة وتحقيق المكافآت المتوقعة عند إنجاز الهدف أو المهمة يُعَدُّ الحافزَ الأساسيَّ في استمرار القادة في سلوكياتهم المدمرة. إذًا، كلما ارتفعت مستويات امتثال المرؤوسين الانتهازيين للقادة؛ زادت مكافأتهم من قِبل القيادات الإدارية الهدَّامة الذين يمتلكون قوةَ المكافأة، أو القدرة على التحكم في الموارد) Lipman-Blumen, 2005). وتعتمد قابلية تأثُّر الانتهازيين على عدد من العوامل التي تزيد من احتمالية قيام القيادات بسلوكيات سيئة، وتتضمَّن هذه العوامل ما يلي:

- الطموح الشخصي:

يركِّز الانتهازيون على السعي نحو تحقيق نجاحات خارج المنظمة؛ وذلك يعود لطموحهم الكبير واستعدادهم للتآمر مع مَنْ يستطيعون مكافأتهم مقابل خدماتهم، فهم على استعداد لتعزيز أهداف القائد الهدَّام لتحقيق أهدافهم الشخصية. وتشير الأبحاث إلى أن الموظفين ذوي الطموح الشديد هم أكثر مَنْ يقومون بانتهاك قواعد السلوك الأخلاقية، والغدر بزملاء العمل، والمشاركة في الفساد الإداري والمالي واستغلال الآخرين واتباع سياسات قسرية لتعزيز مصالحهم (Padilla et al. , 2007).

- الخصائص غير الاجتماعية:

يشترك الانتهازيون والقيادات الإدارية الهدَّامة في بعض الخصائص غير الاجتماعية، مثل الميكافيلية (الغاية تُبرِّر الوسيلة)، والجشع وعدم القدرة على ضبط النفس. وكما أشرنا في الفصل الثاني، فإنَّ الشخصية الميكافيلية تشيرُ إلى الميل نحو ممارسة سلوكيات تتَّسم بالخداع والمراوغة لكسب السُّلطة وفرض السيطرة الشخصية. المرؤوسون الانتهازيون يتَّصفون أيضًا بصفات ميكافيلية؛ إذ يستخدم هؤلاء الأفراد تكتيكات للنفوذ وطرقًا للخداع، للحصول على القوة والمكانة. كما أن المرؤوسين المكيافيليين يتَّسمون بالامتثال الكامل للقائد، ويشاركون في التملُّق لقادتهم ويمنعون النقد عنهم، ولكن قد يكون هذا الامتثال قصيرَ المدى؛ إذ قد ينقلبون ضد قادتهم من أجل الاستحواذ على المال أو المركز أو السُّلطة). Padilla et al. , 2007)

كما يتسم المرؤوسون الانتهازيون بعدم القدرة على ضبط النفس الذي يُعَدُّ المُحرِّك الرئيسي للسلوك السيئ. وتشير نظرية التحكم الذاتي (Self-control theory) إلى أن الأفراد ذوي المستويات العالية من ضبط النفس لا يقومون بالمشاركة في أنشطة منحرفة؛ إذ إن لديهم القدرةَ على ضبط سلوكياتهم. وعلى العكس من ذلك، فإن الأشخاص الذين يتسمون بمستويات منخفضة من ضبط النفس يكون لديهم استعدادٌ للقيام بأعمال غير قانونية وغير أخلاقية مثل الفساد التنظيمي (Hirschi & Gottfredson, 1994).

ب- المساعدون/ المتواطِئون:

إنَّ الأتباعَ المرؤوسين يتواطَؤون مع القائد عندما تكون قِيمُهم وأهدافُهم متوافقةً مع قِيَم وأهداف القائد الهدَّام؛ لذا يُصبح هؤلاء المرؤوسون مساعدين للقادة. ويكون لدى المرؤوسين المساعدين شعورٌ قويٌّ بالذات، ويسعون إلى التعبير عن قِيمهم ومعتقداتهم الأيديولوجية من خلال مهمة القائد. أيضًا، القادة لديهم القدرة على التأثير على المرؤوسين الأتباع من خلال عرض رؤيةٍ تتماشى بشكلٍ مباشرٍ مع الجوانب الأساسية لمفاهيمهم الذاتية. وبالتالي، فإنَّ دوافع المساعدين لاتِّباع القادة المدمرين متأصِّلةٌ في المقام الأول في دوافعهم الداخلية التي تؤدي إلى تصرُّفهم بسلوكيات تتسق مع قيمهم الشخصية (Barbuto, 2000).

ويكون المرؤوسون أو الأتباعُ هم المساعدينَ "المؤمنين الحقيقيين" الذين لا يحتاجون إلى حوافز قوية من القيادات المدمرة لمساعدتهم في المنظمة لتحقيق أهدافهم الضارة. ونظرًا لأهدافهم وقِيمهم المشتركة؛ يُعَدُّ تحديدُ الأهداف والمُحفِّزات المستندة إلى القيمة أمرًا أساسيًّا في امتثال المساعدين للقادة الهدَّامين؛ فقِيَم المساعدين تنبع من التوافق مع رؤية المنظمة والاعتقاد بأن الالتزام سوف يُسهِّل تحقيقَ أهدافهم، في حين أن قِيَم القائد المدمِّر تنبعُ من الاعتقاد بأن أهداف المنظمة تتوافق مع قِيَم الفرد، وأن السَّعي وراءَها يدعم تلك القيم. إذًا، كلَّما زادت الدوافع الداخلية للأتباع المساعدين وقلَّت مقاومتهم، زادَ احتمال تحديد الهدف ووجود مُحفِّزات ترتكزُ على القيمة؛ ممَّا يؤدي إلى امتثالهم للقيادات الهدَّامة. علاوةً على ذلك، فإنَّ قوة الخبرة التي تستلزم قدرةَ القائد على إدارة المعلومات أو المعرفة تتطلَّب تحديد مجموعةٍ من الأهداف التبادلية بين القادة والأتباع، بجانب إيمان المرؤوسين أو الأتباع بأن القائد سوف يتصرف وفقًا لمصلحة المنظمة. وعلى هذا النحو، عندما يعتقد المتواطئون أنَّ القائدَ يمتلك المؤهلات والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الضارة للمنظمة، ويثقون بأن القائد سيتصرف بطريقة تتوافق مع المهمة الجماعية للمجموعة (أي قوة الخبراء)؛ فإن هذا يؤدي إلى زيادة فرص تحديد الهدف والمحفِّزات القائمة على القيمة التي تؤدي إلى امتثال المساعدين للقادة المدمرين (Barbuto, 2000).

ثالثًا - خصائص البيئة المحيطة:

إنَّ العواملَ والآثارَ المترتبة على القيادة الإدارية الهدَّامة في بيئة العمل لا يمكن تحليلها من دون النظر إلى القيم الثقافية في المجتمعات والمنظمات؛ إذ إنَّ هناك اختلافات بين الثقافات في النظر إلى السلوكيات من حيث قبولها أو رفضها (Meek, 2004). وفي هذا السياق، أشار عددٌ من

الباحثين إلى أن هناك ارتباطًا واضحًا بين الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة المُتَّبع في بيئة العمل (Hofstede, 2001; House et al. , 2004). ولكن قبل مناقشة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة، فإنَّ الأمر يستلزم تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

حظي مفهوم الثقافة التنظيمية باهتمامٍ عددٍ كبيرٍ من الباحثين خلال العقدين الماضيين. وهناك تعريفات عديدة للثقافة التنظيمية؛ فالبعض أطلق عليها السُّلوكيات المشتركة بين الأفراد والجماعات (Van Maanen) Barley, 1985)، والبعض أطلق عليها معايير اجتماعية (Kilmann, 1983)، وآخرون أطلقوا عليها القيم المشتركة (Cameron & Quinn, 2006; Hofstede, 2001). ويُلاحَظ أن أغلب تعريفات الثقافة التنظيمية تنطوي على مفاهيم مشتركة، مثل: المعايير والقيم، وأنماط السلوك، والطقوس، والتقاليد، وما إلى ذلك. فكلمة "الثقافة" تتضمَّن عددًا من العناصر الحاسمة الأخرى لمفهوم المشاركة، مثل: الاستقرار الهيكلي، والتكامل أو الاندماج). Schein, 2016(

وعلى الرَّغم من صعوبة إعطاء تعريفٍ جامعٍ شاملٍ للثقافة التنظيمية، فإن تعريف إدجارد شاين(Edgar Schein) للثقافة التنظيمية في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة"(Organizational Culture and Leadership) يُعَدُّ من بين التعريفات الأكثر شمولًا؛ إذ عرَّفها بأنها مجموعة من الافتراضات والمبادئ الأساسية التي اكتشفتها أو طوَّرتها جماعةٌ معينة؛ وذلك بهدف التعامل مع بعض المشكلات فيما يخصُّ التكيُّف مع المحيط الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتمُّ تعليمها لكلِّ عضوٍ جديدٍ في الجماعة على أنها الطريقة الملائمة والمُثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشكلات المتعلقة والناتجة عن العمل الجماعي(Schein, 2016: 6) ". وبناءً على هذا التعريف، طوَّر شاين نموذجًا من ثلاثة مستويات تمثَّلت في النتاج المرئي (Artefacts)، (مثل: البيئة المادية، واللُّغة، والتكنولوجيا، والهياكل التنظيمية، والعمليات، والإجراءات. .. إلخ)؛ والقيم والمعتقدات (Beliefs and Values)، (مثل: الرموز الأخلاقية، والأهداف، والإستراتيجيات والفلسفات)؛ والافتراضات الأساسية (Underlying Assumptions)، (مثل: المعتقدات، والتصوُّرات، والأفكار، والمشاعر. .. إلخ). هنا يؤكد شاين (Schein, 2016) أنَّ بعضَ جوانب الثقافة التنظيمية تكون أكثر وضوحًا وملموسةً نسبيًّا (على

سبيل المثال: أشياء من صُنع الإنسان)، في حين أن جوانبَ أخرى من الثقافة قد تكمن تحت وعي الفرد (على سبيل المثال: الافتراضات، والقيم الأساسية والمبادئ، والمعايير، والأهداف المشتركة). كذلك أشار شاين إلى أن الافتراضات الأساسية قد تُترجَم إلى قِيَم مثل العلاقات القوية، التي يمكِن تحويلها بعد ذلك إلى مواد من صُنع الإنسان، مثل: تصاميم الهياكل التنظيمية، والسياسات المكتوبة، أو أي خصائص قابلة للملاحظة.

كما قدَّم هوفستد (Hofstede, 2001) تعريفًا للثقافة التنظيمية يتميَّز بالشمول؛ وذلك انطلاقًا من مفهوم "برمجة العقل الجماعي"، الذي يتمُّ من خلاله التمييز بين أعضاء جماعة معينة وأخرى. وبناءً على ذلك، تتضمَّن الثقافةُ التنظيميةُ المعتقداتِ والقيمَ والعاداتِ والممارساتِ التي يشترك فيها أعضاء جماعة معينة؛ ولهذا نجدُ أنَّ الثقافة تختلف من منظمةٍ إلى أخرى، أو من مجتمع إلى آخر باختلاف العناصر المكونة له، وتبرز هذه الثقافة خاصةً في النظام السياسي المطبَّق، والنظام الاجتماعي، والنظام التعليمي، وغيرها من الأنظمة المماثلة الأخرى. ويتبَيَّن من ذلك أنَّ الثقافة المحلية للمجتمع هي التي تُحدِّد إلى حَدٍّ بعيدٍ معاييرَ الثقافة التنظيمية من خلال نَقْل أفراد المجتمع جزءًا كبيرًا من ثقافتهم المحلية إلى المنظمة التي يعملون بها (بو علي، 2014)

2- العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيادة:

إنَّ العلاقةَ بين الثقافة التنظيمية والقيادة علاقةٌ متداخلةٌ، وهما في الواقع وجهان لعملة واحدة، ولا يمكن فهم إحداهما دون الأخرى. فمن جانبٍ، تُحدِّد المعايير الثقافية لمجتمع أو لمنظمات معينة مفهومَ القيادة - مَنْ الذي سيتمُّ ترقيته، ومَنْ سيحظى باهتمام الأتباع. ومن جانبٍ آخر، يمكِن القول: إنَّ الشيء الوحيدَ ذا الأهمية الحقيقية الذي يقوم به القادة هو خلق وإدارة الثقافة؛ إذ إنَّ الموهبة الفريدة للقادة هي قدرتهم على الفَهم والعمل مع الثقافة، وإذا دمَّر القادة الثقافة؛ فسيُنظَر إليهم على أن وظيفتهم مختلة وتُنذر بنهايتهم. (Flynn, 2002; Schein, 2016)

إنَّ القيادة طبقًا لشاين (Schein, 2016) هي في الأصل مصدرُ المعتقدات والقِيَم التي تجعل المجموعةَ تتعامل مع مشكلاتها الداخلية والخارجية. إن ما يقترحه القائدُ من افتراضاتٍ معينة في المنظمة وينشرها ويدمجها على نطاقٍ واسعٍ، وتتضمَّن المهامَّ والأهدافَ والإجراءاتِ التنظيميةَ؛ تتحوَّل تدريجيًّا من افتراضات القائد إلى افتراضات مشتركة داخل المنظمة، أيْ: افتراضات الثقافة التنظيمية. وإنَّ مجرَّد تشكيل مجموعة من الافتراضات الأساسية المشتركة خلال هذه العملية يعمل

كآلية للدفاع المعرفي على حَدٍّ سواء للأعضاء الأفراد وللمجموعة ككل، وعندما تترسَّخ تلك الافتراضات في ثقافة المنظمة يُصبح من الصعب تغييرها؛ إذ إن ذلك يستغرق وقتًا طويلً، ولكن من الممكن تشويه البيانات الجديدة عن طريق الإنكار أو الإسقاط أو تطوير آليات دفاع جديدة.

وفي دراسةِ هوفستيد (Hofstede, 2001) التي أُجرِيَت على 72 فرعًا من فروع شركة "IBM " الموجودة في خمسين دولة بهدف التعرُّف على القيم الثقافية وتأثيرها على قِيَم الأفراد وطريقة تفكيرهم بشكلٍ كبيرٍ في بيئة العمل، اقترح هوفستيد بناءً على نتائج هذه الدراسة نموذجًا مكونًا من خمسة أبعاد ثقافية تتمثل في: مسافة القوة، وتجنُّب عدم اليقين، والفردية مقابل الجماعية، والذكورية مقابل الأنثوية، والتوجيه على المدى الطويل مقابل التوجيه على المدى القصير(Hofstede, 2001)، ثم أضاف هوفستيد بُعْدًا ثقافيًّا سادسًا، هو التساهل مقابل الإجبار ((Hofstede, 2011. وفيما يلي، نناقش هذه الأبعاد وعلاقتها بالقيادة ببعض التفصيل.

- مسافة القوة (Power Distance):

يشيرُ بُعْدُ مسافة القوة إلى الدرجة التي يتمُّ فيها السماحُ بالتوزيع غير المتساوي للسُّلطة والثروة؛ بمعنى آخر: إلى أيِّ مدى يتمُّ قبول الثقافة المحلية لقيم ممارسة السلطة والقوة العالية من قِبَل بعض الأفراد. ففي الثقافات ذات السلطة العالية، نجد القادة يتخذون القرارات بصورة مركزية، ويكون الأفراد أكثر قبولً لهذه السُّلطة. أمَّا في الثقافات ذات السلطة المنخفضة، فنجد أنَّ القادة في المنظمات أقل مركزية ويمارسون أسلوب التشاور القائم على تشجيع الموظفين على الحرية في إبداء الرأي. أشار هوفستيد (2001) إلى أنه في المؤسسات ذات السلطة العالية يكون التسلسل الهرمي التنظيمي واضحًا، ويمكن تحديد مسافات السُّلطة حسب مستوى التسلسل الهرمي، وكذلك المسافة بين الطبقات الاجتماعية. أيضًا، أشار هوفستيد إلى أنه في الثقافات ذات السلطة المنخفضة تكون درجة الفساد في المنظمات منخفضة، إذ إنَّ أخطاء القائد وسلوكياته المدمرة قد تُنهي وظيفته؛ في حين أنَّ درجة الفساد في الثقافات ذات السُّلطة العالية تكون أكثر احتمالًا، ولكن يتمُّ التستر على فضائح القائد داخل المؤسسات؛ أيْ إنَّ احتمالية مقاومة الموظفين في الثقافات ذات السُّلطة المنخفضة للقائد المدمر تكون عاليةً مقارنةً بالمنظمات التي تتميز مجتمعاتها بثقافات ذات سُلطة عالية.

- تجنُّب عدم اليقين (Uncertainty Avoidance):

يشير بُعْدُ تجنُّب عدم اليقين إلى درجة مَيْل أفراد المجتمع لتجنُّب حالات عدم التأكد والمواقف الغامضة بطُرق وأساليب مختلفة. وأوضح هوفستيد (2001) أنَّ تجنُّب عدم اليقين ليس هو نفسه تجنُّب المخاطر؛ لأنه يتعامل مع تغاضي المجتمع عن الغموض. ووفقًا لهوفستيد، ترفض ثقافات تجنُّب الشك القوية المواقفَ الغامضةَ، وقد تُقلِّل من احتمالية حدوث مثل هذه المواقف من خلال وَضْع قوانين وقواعد سلوكية صارمة، ورفض الآراء المنحرفة، ومن خلال الإيمان بالحقيقة المطلقة. أيضًا، في ثقافات تجنُّب عدم اليقين القوية، قد تستند الترقية في وظائف العمل إلى الأقدمية أو العمر. بالإضافة إلى ذلك، فإن ثقافات تجنُّب عدم اليقين القوية قد تتميز بعدم التسامح تجاه الأشخاص والأفكار المنحرفة، وعدم احترام السلطة. وعلى العكس من ذلك، يفترض هوفستيد (2001) أن الثقافات ذات الميل المنخفض لتجنُّب اليقين قد تتسامح بشكل أفضل مع الأشخاص والأفكار المنحرفة. كما أن الثقافات ذات الميل المنخفض لتجنُّب اليقين تسعى إلى تخفيف الغموض وعدم التأكد عن طريق وَضْع القوانين واستخدام التكنولوجيا والطرق العلمية في التحليل واتخاذ القرار. وقد ترى المنظماتُ في الثقافات ذات الميل المنخفض لتجنب اليقين تغييرَ وظائف الأفراد حسب الضرورة، وقد يحقق الأفراد في مثل هذه الثقافات درجات أعلى في الصحة الشخصية والرفاهية.

- الفردية مقابل الجماعية (Individuality Vs Collectivity):

يصف البُعْدان الفردي والجماعي للثقافة الدرجةَ التي تُركِّز بها ثقافة المؤسسة على احتياجات وتفضيلات الأفراد (أيْ الفردية) أو احتياجات المجموعات (أيْ الجماعية). وأشار هوفستيد إلى أن الأشخاص في الثقافات الجماعية يميلون إلى أن يكونوا أكثرَ ترابطًا، ويعملون من أجل الصالح العام للمجموعة؛ أيْ إنَّ مصلحة الجماعة تتفوق على مصلحة الفرد في المجتمعات الجماعية، ويُتوقَّع من الفرد الولاء لعائلته أو لعشيرته مقابل حمايتهم ودَعْمهم الدائمَينِ له، وتنعكس هذه القيم داخل المنظمة في ممارسات أُسُس التعيين والترقية التي غالبًا ما تتمُّ على أساس معرفة المسؤول بالعاملين أو علاقاته بجماعاتهم)العائلة والقبيلة)؛ في حين أنه في الثقافات الفردية يكون التركيز فيها على إنجاز الفرد بذاته أكثر من ارتباطه بجماعة معينة، وتنعكس هذه القيم داخل المنظمة في ممارسات التعيين والترقية التي تتمُّ على أساس الكفاءة والجدارة وتحكمها قوانين العمل

فقط. وتحتل الولايات المتحدة الأمريكية مرتبةً متقدمةً في الفردية، في حين أن المجتمعات الشرقية والعربية وأمريكا اللاتينية تمثِّل التوجُّه الجماعي.

- الذكورية مقابل الأنثوية (Masculinity Vs Femininity):

يشيرُ بُعْدُ الثقافات الذكورية والأنثوية إلى الثقافات التنظيمية التي تمُيِّز بين أدوار الرجل والمرأة؛ إذ يُتوقَّع من الرجال أن يكونوا أكثر حَزْمًا وسيطرةً وتحكُّمً، وقدرةً على المنافسة والنجاح المادي؛ في حين يُفترَض أن تكون المرأةُ أقلَّ منافسةً، ودورُها يتمحور حول مساندة الرجل. وكلما كانت الثقافات تتميَّز بدرجة عالية من الذكورية، كان أفراد المجتمع يُفضِّلون أن يتمتَّع الرجال بالسُّلطة، ويتوقعون أن يكون الرجال قادةً فعَّالين في المؤسسات. علاوةً على ذلك، بالمقارنة مع المؤسسات ذات الثقافات الأنثوية؛ فمن المُحتمَل أن تتميز المؤسسات ذات الثقافات الذكورية أيضًا بمناخات تنافسية عالية. أيضًا، من المُحتمَل أن التوجه الثقافي الأنثوي للفرد قد يُعرِّض الفردَ إلى الإيذاء من قِبَل الرؤساء. على سبيل المثال: إن التنشئة الاجتماعية للإناث التي تُؤكِّد على خصائص (مثل: الالتزام العالي، وعدم الميل إلى استخدام الحزم والبُعْد عن السلوك العدواني) قد يترتب عليها أن تكون النساءُ أقلَّ قدرةً من الرجال على الدفاع عن أنفسهن عندما يتعرَّضن لممارسات سلوكية إيذائية من قِبَل القائد، كالتنمُّر على سبيل المثال. وتظهر ملامح الثقافة الأنثوية بصورة بارزة في السويد، في حين تبرز ملامح الثقافات الذكورية في اليابان والدول العربية.

- التوجُّه طويل المدى مقابل التوجُّه قصير المدى (Long Term Orientation Vs ShortTerm Orientation):

تشيرُ المجتمعاتُ ذات التوجُّه الطويل المدى إلى الاهتمام بالمستقبل بشكلٍ كبير، وتُعزِّز هذه الثقافاتُ القيمَ الموجَّهة نحو المثابرة والمكافآت، بما في ذلك الاستمرارية والادخار والقدرة على التكيُّف مع الظروف. يمكن أيضًا أن تتصف الثقافات الطويلة الأجل الموجَّهة بالنمو الاقتصادي السريع. أمَّا المجتمعات الموجَّهة على المدى القصير، فإنها تهتم بقِيَم الماضي والحاضر، بما في ذلك الثبات واحترام التقاليد وحِفظ ماء الوجه والمعاملة بالمثل والوفاء بالالتزامات الاجتماعية. أيضًا، في هذه الثقافات تُوجَد إرشادات عامة حول مفاهيم الخير والشر والشخص الجيد أو السيئ، وتظهر ملامح الثقافات الطويلة المدى في بلدان، مثل الولايات المتحدة الأمريكية). (Hofstede, 2001

- ثقافات التساهل مقابل ضبط النفس (Restraint Vs Indulgence):

يشير بُعْدُ ثقافات التساهل مقابل ضبط النفس إلى تحديد مسؤولية الفرد ومصدر أفعاله؛ فالمجتمعات التي تمتاز بالتساهل العالي تسمح للأعضاء بممارسة الحرية النسبية وتُلبِّي رغباتهم الأساسية، إذ يُعبِّر الأفرادُ عن آرائهم ويتحمَّلون مسؤولية تصرُّفاتهم، ويعبرون عن قدرتهم على صناعة مستقبلهم من خلال إنجازاتهم من دون اعتبارٍ للأعراف والتقاليد الموروثة. أمَّا الثقافات التي تتميز بالتقييد أو ضبط النفس، فتضع مُحدِّداتٍ صارمةً لتصرفات الأعضاء؛ إذ لا يُعبِّرون عن آرائهم بحرية تامة بسبب التقاليد والأعراف، ولا يتحمَّلون المسؤولية التامة عن تصرفاتهم، ويسعَون جاهدين إلى الحفاظ على النظام؛ ونتيجةً لذلك، قد يكون من غير المُحتمَل أن يواجهوا أو يتحدَّوا سلوكيات الإيذاء الصادرة من القيادات في مكان العمل (Hofstede, 2011).

ومن خلال مناقشة الأبعاد الستة للثقافة، يتضح أن هناك علاقةً وطيدةً بين الثقافة التنظيمية والثقافة المحلية لأيِّ مجتمع؛ فعلى سبيل المثال: المنظمات في الدول ذات الثقافات الجمعية أو المشتركة هي الأكثرُ احتمالًا في تقبُّل أنَّ القادة ينأون بأنفسهم عن المجموعة، ولا يُعَدُّ هذا الشرط بالضرورة تهديدًا للمجموعة؛ بل يقبله أفراد المجتمع كجزءٍ من أعرافهم الثقافية، إذ يقوم القائدُ بدور شخصية الأب السُّلطوي؛ ولكن من المُحتمَل أن القادة يُسيئون استخدامَ السُّلطة في الثقافات ذات التوجُّه المبني على القوة أو النفوذ العالي، وبالتالي قد يكون هناك خللٌ إداريٌّ وسلوكيات غير مقبولة من قِبل القائد، ومن المُرجَّح أن يتمَّ تغطية هذا السلوك السيئ من قِبل المرؤوسين الأتباع. كما أكَّدت بعض نتائج الدراسات أنه من خلال ممارسات تنظيمية معينة، يمكن للمنظمات إضفاء الطابع المؤسسي على سلوك القائد السيئ كجزءٍ من مهام القيادة أو الممارسات الإدارية، أو خلق ثقافة تنظيمية سيئة تسمح بممارسة سلوكيات الإيذاء كوسيلة فعَّالة لتحقيق نتائج تنظيمية (Salin, 2003).

كما أكَّد باديلا وآخرون (Padilla et al. , 2007)- استنادًا على رؤية وطرح هوفستيد (Hofstede, 2001) حول الأبعاد الثقافية وأثرها على الثقافة التنظيمية وسلوكيات القائد والموظفين – أنَّ تأثيرَ البيئات المحيطة على سلوكيات القائد كبيرٌ؛ فالعوامل البيئية المحيطة بالقائد (الخارجية والداخلية للمنظمة) إذا كانت غير مستقرةٍ، ولا يوجد ضوابط وأنظمة فعَّالة، ولا يوجد قيم ثقافية؛ فإن ذلك يُسهِم في وجود قيادات تتسم بالسُّمِّية والسوء في إدارة المنظمات. وعلى نفس

المنوال، أكَّد فيكو وآخرون (Pheko et al. , 2017) أنَّ هناك علاقةً وثيقةً بين الأبعاد الثقافية المتمثِّلة في مسافة القوة، وتجنُّب عدم اليقين الشديد، والجماعية، والفردية، والذكورية، والتوجُّه القصير المدى، والتقييد، واحتمالية ممارسة سلوكيات تدميرية كالتنمُّر في بيئة العمل. ولكن يرى فيكو وآخرون (Pheko et al. , 2017) أنَّ من المهمِّ الإشارةُ إلى أنه من غير المحتمل أن تُوجَد أبعاد ثقافية مُحدَّدة بمعزل عن غيرها. وعليه، فإن وجود أبعاد ثقافية مختلفة داخل ثقافة المنظمة قد يزيد أو يُقلل العلاقة بين البُعْد الثقافي واحتمالية استمرار ممارسة سلوك التنمُّر في العمل؛ فعلى سبيل المثال: الثقافة التنظيمية التي تتميز بمزيج من التوجُّه الذكوري، والتوجُّه الطويل المدى، وثقافة ضبط النفس - تُسهِم في تكوين ثقافة جماعية تكون فيها احتمالية ممارسة السلوكيات السيئة معتدلةً أو منخفضةً؛ إذ إنَّ الملامح الثقافية المختلفة قد يعيق بعضُها البعضَ.

إذًا، فإنَّ تفسير العلاقة بين الثقافة والقيادة الإدارية الهدَّامة من دون مناقشة العوامل الأخرى ذات الصِّلة (مثل: القائد، والثقافة التنظيمية، والممارسات التنظيمية) قد يؤدي إلى صورة غير مكتملة. إذًا، بشكلٍ عام، فإنَّ القائدَ والمرؤوسين أو الأتباع والبيئات المحيطة تؤثر بشدة على ممارسة السلوكيات السيئة بشكلٍ مباشرٍ أو غير مباشر من قِبَل القائد.

حالة دراسية:

انهيار القطاع المصرفي في المملكة المتحدة والرؤساء التنفيذيون[2]:

تفشَّت الأزمة المالية العالمية التي حدثت في منتصف أيلول (سبتمبر) 2008 م في الولايات المتحدة بسرعة كبيرة لتطول الدول واقتصاداتها، ولتُلحق أضرارًا كبيرةً في القطاع المالي والمصرفي وقطاعات اقتصادية عديدة، مُسبِّبةً دخولَ الاقتصاد العالمي في مرحلة الكساد. ولم تقتر تداعيات الأزمة على الآثار المباشرة على القطاع المالي والمصرفي؛ بل انعكست بآثار غير مباشرة تمثَّلت في التباطؤ الاقتصادي في المملكة المتحدة. كما انخفضت أسهم بنك نورثرن روك " Northern Rock "، أحد أكبر المصارف البريطانية المتخصِّصة في التمويل العقاري بأكثر من 30 % عقب إعلان بنك إنجلترا المركزي منحه قرضًا عاجلًا. كما أثَّرت الأزمة بشكلٍ مباشرٍ وسريعٍ على القطاع العقاري، وعمَّ شُحُّ السيولة في معظم المصارف؛ فأحجمت عن الإقراض، وتشدَّدت في مَنْح تسهيلات ائتمانية جديدة. ونتيجةً لذلك، ارتفع عدد العاطلين عن العمل في بريطانيا إلى ثلاثة ملايين شخص خلال عام 2010 م. وإزاء هذه الآثار المتسارعة، اتخذت بريطانيا تدابير

عاجلة لتوفير السيولة الضرورية للقطاع المصرفي؛ للحيلولة دون انهيار نظُمها المصرفية. اضطرت الحكومة البريطانية أمام الأزمة المالية الكبيرة للبنك الاسكتلندي الملكي (The Royal Bank of Scotland "RBS") إلى تأميم البنك إلى حَدٍّ كبيرٍ، وأصبحت تمتلك 70 % من أصوله.

وعلى ضوء هذه الأزمة المالية الكبيرة في بريطانيا، أعلنت الحكومة البريطانية تشكيل لجنة تحقيق خاصة مع إدارات البنوك المتعثرة؛ للتعرُّف على دور القيادات في الحالة التي وصلت إليها البنوك، ومراجعة المكافآت الإضافية التي حصلت عليها. أيضًا، فحصت اللجنة مدى تورط مديري البنوك في الصفقات العالية المخاطر. لذا، فقد تمَّ استدعاء أربعة من الرؤساء التنفيذيين للبنوك لإعطاء أدلة أثناء التحقيق في الأزمة المصرفية للجنة الخزانة في مجلس النواب البريطاني، وهم: السير توم مكيلوب (Sir Tom Mckillop)، الرئيس السابق لمجموعة البنك الاسكتلندي الملكي (The Royal Bank of Scotland Group)، والسير فريد جودوين (Sir Fred Goodwin)، الرئيس التنفيذي السابق لمجموعة البنك الاسكتلندي الملكي (RBS)، واللورد استيفنسون (Lord Stevenson)، الرئيس السابق لمجموعة بنك هاليفاكس في اسكتلندا Halifax Bank of Scotland(HBOS) plc، والسيد أندي هورنبي (Mr. Andy Hornby)، الرئيس التنفيذي السابق للمجموعة (HBOS). هؤلاء الرؤساء التنفيذيون للبنوك وُضِعُوا تحت المجهر من قِبل الحكومة البريطانية؛ لتوضيح دورهم في حدوث الأزمة المالية. وحاول هؤلاء الرؤساء أثناء استجوابهم تأكيدَ أنهم أفرادٌ يتسمون بالأخلاقيات العالية وموثوقون ولهم قدرة على التأثير الإيجابي كقيادات عليا.

وقد حرَص الرؤساء التنفيذيون للبنوك على تجنُّب تحمُّل المسؤولية عن الأزمة، وتأكيد أن الأزمة مسؤوليةٌ مشتركةٌ؛ فعلى سبيل المثال: ذكر السير فريد جودوين (Sir Fred Goodwin)أنه كان على علمٍ بأنَّ الاقتصاد والأسواق المالية كانت ستتباطأ، ولكنه لم يتوقَّع أن تكون وتيرة الأحداث بهذه السرعة مثله مثل الكثيرين، وقال: "أعتقد أن الجميع رأوا أن السوق المالي سيتحول في مرحلة ما، ولكن ليتحول السوق المالي إلى ما هو عليه الآن، فإنني أعتقد - وبصورة جازمة - أنَّ ما حدث لم يكن ممكنًا أو متوقعًا في هذا الوقت، وهو ما لفت أنظار العالم إليه". كما جادل استيفنسون بأن "بنك هاليفاكس في اسكتلندا لديه أنظمة مُعقَّدة للغاية لإدارة المخاطر والأزمات، وكانت ناجحةً على مَرِّ السنين. .. ولكن تعرَّضنا لأمرٍ خارج عن إرادتنا".

كما صوَّر هؤلاء الرؤساءُ التنفيذيون للبنوك أنفسَهم على أنهم غير محظوظين، وأنهم في الواقع مثلهم مثل الآخرين ضحايا للظروف الخارجية. وقال السير فريد جودوين: "إنَّ الأزمة أثَّرَت على كلِّ واحدٍ، فأنا خسرتُ أموالًا كثيرةً؛ فمن العام 2007 م وحتى الآن، أستطيعُ أن أُثمِّن خسائري المادية بأكثر من خمسة ملايين جنيه إسترليني مع انخفاض قِيَم الأسهم التي طرحتها في الشركة. إن انخفاض قيمة الأسهم أثَّر عليَّ بشكلٍ كبيرٍ، أنا لا أشتكي ولكن هذا الأمر يتعلق بشدة بهذا الاستجواب". أمَّا أندي هورنبي فقد حصل على راتب قدره 1. 9 مليون جنيه إسترليني في عام 2007 م. وأشار السيد هورنبي بالمثل إلى أنه لم يتلقَّ مكافآت في عام 2008 م؛ ممَّا أثَّر على دخله بشكلٍ كبير.

كما حاول هؤلاء الرؤساء التنفيذيون تبريرَ حدوث الأزمة المالية على أنها مفاجأة وغير متوقَّعة، وكان من الصعوبة التحكُّم فيها بشكلٍ سريع؛ فعلى سبيل المثال: ذكَر اللورد استيفنسون "نحن نعتذر بشدة، وأعتقد أني أستطيع القول: إني آسفٌ بدون تحفُّظ عند منعطف الأحداث. لقد خَسِر مساهمونا - بل جميعنا - الكثيرَ من المال، بما في ذلك الكثير من زملائنا، ونأسفُ لذلك".

كما كشفت الأزمة المالية عن مشكلات تتعَلَّق بالموظفين وخاصةً مديري البنوك غير التنفيذيين في القطاع المصرفي؛ إذ فشلوا في القيام بالعمل بشكلٍ فعَّالٍ وفي مواجهة المديرين التنفيذيين، وبدلاً من ذلك عمِلوا كأعضاء في "نادٍ مريح". كما أنَّ المديرين غير التنفيذيين في كثيرٍ من الأحيان لا يملكون الوقتَ الكافي بسبب القيام بالكثير من الأدوار والجمع بين منصب بدوام كامل مع عددٍ من المسؤوليات، وفي كثيرٍ من الحالات لا يملكون الخبرةَ الكافيةَ، ولا يوجد لديهم تنوُّع في المواهب، ولا يُوجَد دَعْم مُخصَّصٌ أو أمانةٌ لمساعدة غير التنفيذيين على القيام بمسؤولياتهم بشكلٍ فعَّال. هذا بجانب أن الأفراد في لجنة المكافآت في البنوك المصرفية الاستثمارية هم المسؤولون عن صُنْع القرارات المتعلقة بمكافآت المديرين التنفيذيين على الرغم من عدم خبراتهم الكافية للقيام بأدوارهم على نحوٍ فعَّال؛ لذا فشلت لجنة المكافآت في تحديد المخاطر المُحتمَلة.

وطبقًا للجنة التحقيق، فإن الأزمة المصرفية كشفت عيوبًا خطيرةً وأوجه القصور في عددٍ من الممارسات تعود إلى مجموعةٍ من العوامل، مثل: ثقافة البنوك ونظام الأجور والمكافآت، ولكن من أبرزها فشل القيادات في القيام بدورها المطلوب، وفي تأسيس ثقافة داخل مؤسساتهم تدعم الشفافيةَ والوضوحَ والقدرةَ على إدارة المخاطر. أيضًا، الثقافة التنظيمية للبنوك لا تساوي بين

مرتبات الموظفين؛ إذ إنَّ هناك تفاوتًا كبيرًا في أجور الموظفين العاملين في البنوك المصرفية. كما أن "نظام المكافآت والحوافز في البنوك المصرفية الاستثمارية شَمِل مجموعةً واسعةً من الموظفين دون مستويات مجلس الإدارة؛ إذ يحصلُ بعضهم على رواتب كبيرة ومكافآت متنوعة. كما أنَّ مكافآت كبار المسؤولين التنفيذيين في القطاع المصرفي تتمُّ عادةً من خلال الأسهم. وتتضمَّن برامج المكافآت نوعين من المكافآت: المكافأة السنوية، والمكافأة المؤجَّلة (التي تهدف إلى المساعدة على الاحتفاظ بالأسهم وتشجيع مِلكيتها، أو مكافأة أداء الرؤساء التنفيذيين على المدى الطويل).

أسئلة تتعلَّق بالحالة الدراسية:

1- حَدِّد العوامل التي أدَّت إلى تفاقم أزمة البنوك المصرفية والاستثمارية في المملكة المتحدة.

2- ما الدروس المستفادة من هذه الحالة الدراسية؟

3- صرَّح وزير المالية في بريطانيا ألستير دارلنج ((Alistair Darling أثناء حدوث أزمة البنوك المالية بالقول: "إنه ليس من الخطأ مَنْحُ المكافآت عند تحقيق النجاح، ولكن من الخطأ منحها للفاشلين". وضِّح المقصود بهذا التصريح.

الخاتمة:

إنَّ دراسة العوامل المؤثرة في ظهور سلوكيات القيادة الإدارية الهدَّامة في المنظمات تتطلَّب فهمَ التفاعلات بين القادة والمرؤوسين أو الأتباع والبيئة المحيطة. فكما أشرنا في هذا الفصل، قد تكون القيادة الهدَّامة ناتجةً عن مفاهيمنا المثالية الخاطئة إلى حَدٍّ ما عن هؤلاء "القادة"؛ إذ إنَّ خصائصهم الهدَّامة والمُبطَّنة في بعض الحالات أو النقص في احتياجاتهم النفسية تؤدي إلى ممارسة سلوكيات تتَّسم بالإيذاء والتنمُّر والإساءة للموظفين وفِرَق العمل والمنظمات.

كما أنَّ القيادة الإدارية الهدَّامة قد تكون نتيجةً للمرؤوسين الذين لديهم مصالحهم الخاصة، أو يعانون من نقص في بعض الاحتياجات النفسية والاجتماعية. أيضًا، ربما تكون نتيجةً لعوامل تنظيمية، مثل السياسات والممارسات والإجراءات التنظيمية والثقافة التنظيمية. إنَّ الثقافة التنظيمية التي ترتبط مباشرةً بأبعاد تتصف بالسُّلطة العالية، والتجنُّب القوي لعدم اليقين، والجماعية، والفردية،

والذكورية، والتوجُّه نحو المدى القصير، والتقييد؛ قد تؤثر على التفاعل والعلاقات بين القائد والمرؤوسين. فعلى سبيل المثال: في الثقافات ذات المسافة الكبيرة للسُّلطة، من المتوقع أن يظلَّ المرؤوس تابعًا أو مؤيِّدًا للرئيس. إضافةً إلى ذلك، قد يكون للثقافة التنظيمية دورٌ في تحديد كيفية استجابة المنظمة لسلوكيات معينة؛ فعلى سبيل المثال: في الثقافات الذكورية، وخاصةً تلك التي لديها عددٌ أكبر من المرؤوسين الرجال من فئة "المتفرجين"، فإنهم قد يساهمون في تعزيز ممارسة سلوكيات التنمُّر تجاه النساء عن طريق التأكيد على عدم كفاءتهن، أو عدم قدرتهن على الوصول إلى أعلى المناصب الإدارية.

كما أنه من المهمِّ الإشارةُ إلى أنه في بعض المنظمات أو في بعض الظروف قد تكون ممارسة سلوكيات القيادة الإدارية الهدَّامة نتيجةً لمزيجٍ من كلِّ ما سبق (خصائص القائد، وخصائص المرؤوسين، وخصائص البيئة المحيطة)؛ إذ إنَّ السلوكيات المؤذية في بيئة العمل تُعَدُّ قضيةً معقدةً للغاية، ومتأصِّلةً في العوامل التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية، والعوامل الشخصية، والثقافة المحلية، والثقافة التنظيمية.

أسئلة للمناقشة

1- من وجهة نظرك، لماذا يجعل بعضُ القادة - سواء بوعي أو بغير وعي - العملَ أكثرَ صعوبةً، وتعقيدًا لمَنْ حولهم؟

2- هل هناك مُبرِّرات غير مذكورة في هذا الفصل تؤدي إلى عدم مقاومة المرؤوسين للقائد الإداري الذي يتَّسم بسلوكيات سيئة وهدَّامة؟

3- هل تعتقد أنَّ هناك عواملَ أخرى تُسهِم في ممارسة القائد الإداري لسلوكيات مؤذية في بيئة العمل؟

4- في منظمتكم، ما نوع الثقافة التنظيمية التي قد تُعزِّز من قيام القائد الإداري بسلوكيات سيئة أو تنمرية؟

قراءات إضافية:

للاطلاع على بعض المناظرات حول النقاشات المطروحة في هذا الفصل، يمكنك الاطلاع على:

- Bligh, M., Kohles, J., Pearce, C., Justin, J and Stovall, J. (2007)When the Romance is Over: Follower Perspectives of Aversive Leadership, Applied Psychology: An International Review, Vol.56, No.4, pp.528-557.

- Khoo, H & Burch, G.(2008)The ‘dark side’ of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study, Personality and Individual Differences, Vol.44, pp.86-97.

الفصل الرابع

القيادة الإدارية والنوع الاجتماعي

المقدمة:

دار الحديث في الفصلين الأول والثاني عن القيادة الإدارية، بوجهيها الإيجابي والسلبي، وكأنها دالةٌ على العلاقة بين القيادي الإداري "الرجل" ومنظمته الإدارية، ولم يتطرَّق الحديث إلى مناقشة أساليب ذكورية وأساليب أنثوية في مسألة القيادة الإدارية. بعبارةٍ أخرى، كان التعامل مع المسألة نتاجًا لموروثٍ متراكمٍ من السلوكيات الصادرة عن القائد الإداري الرجل. وهذا النتاج يجد جذوره في المكانة التي يحتلها الرجل في السياق الاجتماعي، ومن ثَمَّ السياق الإداري؛ فجاءت نظريات القيادة الإدارية مرتبطةً بالرجال، ومفاهيمها السائدة تحمل في طيَّاتها السمات والخصائص الذكورية، كالقوة والسيطرة والتحكُّم والمجازفة في اتخاذ القرارات.

ومنذ سبعينيات القرن العشرين، بدأ مفهومٌ اجتماعي جديد في التبلور، هو مفهوم "النوع الاجتماعي"، وهو مفهومٌ يشيرُ إلى ما هو اجتماعي ثقافي، وليس إلى ما هو بيولوجي؛ أيْ إنَّ كلَّ فعلٍ بشريٍّ يصدرُ عن الأفراد (رجالاً كانوا أو نساءً) هو من تأثير الاجتماع والثقافة. وطيلة العقود الخمسة الماضية أولى الباحثون اهتمامًا جليًّا بمفهوم النوع الاجتماعي، مُنطلِقينَ من السؤال المركزي: هل تختلف قدرات الرجال عن قدرات النساء نتيجة عوامل بيولوجية أو اجتماعية أو تنظيمية أو شخصية أو مجموعة أخرى من العوامل؟ ما المعنى الذي يحمله مفهوم النوع الاجتماعي في مسألة القيادة الإدارية؟ هل بإمكان المرأة أن تتولَّى أدوارًا قياديةً؟ هل هناك اختلافٌ بين المرأة والرجل من حيث أساليب القيادة وفاعليتها؟ وإذا كان هناك اختلاف، فإلى أي العوامل السالفة الذكر يعود هذا الاختلاف؟

يناقش هذا الفصلُ - انطلاقًا من مفهوم النوع الاجتماعي - التساؤلات المذكورة، وإمكانية تقلُّد المرأة المناصب القيادية، والتباين في النوع الذي يجعل من اللازم إعادة النظر في إنتاج المفاهيم والنظريات المتعلِّقة بمسألة القيادة الإدارية. كما سيتمُّ عرض حالة دراسية واقعية تُوضِّح بصورة تحليلية ونقدية العلاقةَ بين نمط سلوك القائد والانهيار المؤسسي.

الجزء الأول - القيادة الإدارية البنَّاءة والنوع الاجتماعي:

إنَّ دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والنوع الاجتماعي تُثير العديدَ من التساؤلات من قِبل الباحثين، مثل: هل ممكن أن تتولى المرأة أدوارًا قياديةً؟ هل هناك اختلافات بين المرأة والرجل من حيث أسلوب القيادة وفاعليتها؟ وإذا كان هناك اختلافات، فهل هذه الاختلافات تعود إلى عوامل معينة، مثل: العوامل البيولوجية أو الاجتماعية أو التنظيمية أو الشخصية أو إلى مجموعة أخرى من العوامل؟ وإذا كانت المرأة تمتلك القدرةَ على القيادة، والخبرة والتعليم المناسب، فلماذا نسبة تمثيلها في المناصب القيادية العليا محدودة؟

من الأهمية التطرُّق لمفهوم المناصب القيادية العليا والإحصائيات قبل التطرُّق للعوامل المرتبطة بالنوع الاجتماعي والقيادة. إن مفهوم المناصب القيادية العليا من المفاهيم التي لا يوجد اتفاق عام عليها؛ فعلى سبيل المثال، تشير الإحصاءات من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أن مصطلح المشرِّعين وكبار المسؤولين والمديرين يندرجون تحت فئة واحدة بدلًا من ثلاث (UNDP, 2020). بالإضافة إلى ذلك، تُعرّف الإحصائيات الصادرة عن منظمة العمل الدولية المديرين بنفس طريقة القيادات، وفي كل دولة يُعرف مفهوم "القيادات "بشكل مختلف (Abalkhail, 2017; World Economic Forum, 2020). وبشكل عام، يمكن القول إن المناصبَ القيادية العليا تشير إلى الأفراد في أعلى مستوى أو مستويين في المنظمات (مثل: الوزارات والإدارات المركزية، والبرلمان، وإدارات الشركات)، ويحملون ألقابًا، مثل: الرئيس، ونائب الرئيس، والرئيس التنفيذي، والمدير المالي، ورئيس العمليات. .. إلخ (Burke and Richardsen, 2017).

وتُشير الإحصائيات إلى أن النساء ما زلن يمثِّلن نسبةً قليلةً في المناصب العليا والقيادة على الرغم من تأكيد العديد من الدراسات أنَّ المرأة لها أدوارًا فعالة وقدرةً كبيرةً على التأثير في بيئة العمل. ووفقًا للمنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum, 2020)، فإن الفجوةَ بين الجنسين في المناصب القيادية لا تزال موجودةً في العديد من الدول؛ ففي روسيا والولايات المتحدة

تصل إلى 40 ٪، وفي الصين واليابان وكوريا والمملكة العربية السعودية تصل إلى أقلِّ من 20 ٪، وتتراوح النسب في الدول الأوروبية بين 26 ٪ و 39 ٪، كما هو مُوضَّح في الجدول (5).

جدول (5)

نسبة النساء إلى الرجال في المناصب القيادية العليا[3]

الدولة	نسبة الذكور في المناصب القيادية العليا	نسبة الإناث في المناصب القيادية العليا
الأرجنتين	67.4	32.6
أستراليا	62.2	37.8
البرازيل	60.4	39.6
كندا	64.5	35.5
الصين	83.3	16.8
فرنسا	65.5	34.5
ألمانيا	70.6	29.4
الهند	86.3	13.7
إندونيسيا	45.1	55.0
إيطاليا	73.0	27.0
اليابان	85.2	14.8
كوريا الجنوبية	90.2	9.8
المكسيك	63.9	36.1

روسيا	58.2	41.8
المملكة العربية السعودية	83.6	16.4
جنوب أفريقيا	69.5	30.5
تركيا	85.2	14.8
المملكة المتحدة	63.7	36.3
الولايات المتحدة الأمريكية	59.3	40.7

في هذا الجزء من الفصل، سيتم مناقشة عدد من العوامل المرتبطة بالنوع الاجتماعي والقيادة، وتلك تتمثل في: الأدوار الاجتماعية والقيادة، وأساليب القيادة والنوع الاجتماعي، والمنظمة والنوع الاجتماعي، ورأس المال البشري والقيادة، ورأس المال الاجتماعي والقيادة.

أولًا - الأدوار الاجتماعية والقيادة:

إنَّ فهم العلاقة بين القيادة والنوع الاجتماعي يقوم على معرفة الأدوار الاجتماعية المحدَّدة مُسبقًا لكُلٍّ من الجنسين وأساليب التنشئة الاجتماعية. حيث يرى عددٌ من الباحثين أن الفروق بين أدوار الجنسين ترجع إلى العوامل الاجتماعية والثقافية، وليس العوامل البيولوجية التي يراها آخرون فروقًا فطرية بين الذكر والأنثى، تنعكس بوضوح على طريقة التفكير والسلوك (Giddens, 2017;. Eagly & Karau, 2002).

إنَّ الأدوار الاجتماعية المحدَّدة مسبقًا لكُلٍّ من الرجل والمرأة في السياق الاجتماعي تساهم في تبنِّي النساء والرجال نمطًا قياديًّا معينًا. فالدور الاجتماعي هو التوقعات التي يشترك فيها المجتمع، والتي تنطبق على مركز اجتماعي معين أو على عضو من فئة اجتماعية معينة؛ أما الدورُ المبني على النوع فيُمثِّل المعتقدات المرتبطة بخصائص النساء والرجال. هذه المعتقدات تمُثِّل أسُسًا معياريةً بالشكل الذي يجعلها تُحدِّد السلوكَ والصفات المطلوبة أو المرغوبة من الرجال والنساء. وتجادل إيغلي وكاراو (Eagly & Karau, 2002) بأن الأدوار الاجتماعية تنطوي على نوعين من المعايير: المعايير الوصفية (Descriptive Norms)، وهي التوقعات حول ما يفعله الناس فعلًا؛ والمعايير المسبقة (الفرضية) (Injunctive Norms)، وهي التوقعات حول ما يجب على الناس فعله. في حين أن المعايير الوصفية عادةً ما تكون مرادفةً لمفهوم الصور النمطية لأعضاء الجماعة، فإن المعايير الفرضية تُضيف عنصرَ الإلزامية الذي لا يُضاف عادةً في بناء الصور النمطية. ولذلك، فمفهوم الأدوار المبني على النوع يُشير إلى المزج بين المعايير الوصفية والمعايير الفرضية المرتبطة بالرجال والنساء. وتُشجِّع أدوار النوع الاجتماعي على التنميط لخصائص وسلوك الفرد؛ لذا فإن التحديد المسبق للأدوار الاجتماعية لكُلٍّ من الرجل والمرأة هو ممارسة تدعم بشكل غير مباشر القوالب النمطية لكُلٍّ من الجنسين، كما هو مُوضَّح في نظرية التحيُّز ونظرية الجنوسة (نظرية الجندر) أدناه.

1- نظرية التحيُّز:

إن القوالب النمطية المحدَّدة مُسبقًا لكُلٍّ من الجنسين تخلق وتُشجِّع المواقفَ التمييزية تجاه المرأة في الإدارة، والتي تَحول دون وصول المرأة للمستويات الإدارية والقيادية العليا. قامت إيغلي وكاراو (Eagly) Karau, 2002) بتطوير نظرية "التحيز" المتعلِّقة بالتمييز ضد القيادات النسائية والناتجة عن عدم توافق الأدوار (Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders)، هذه النظرية تفترض أن التناقض بين دور المرأة التقليدي في المجتمع ومتطلبات الدور القيادي يقود إلى نوعين من التحيُّز ضد المرأة؛ أولاً: الاعتقاد أن النساء أقلُّ تفضيلً من الرجال كمرشحات لشَغْل المناصب القيادية لارتباطهن بمسؤوليات الأسرة والمنزل؛ وثانيًا: الاعتقاد أن السلوك المطلوب لشَغْل المنصب القيادي لا يتناسب مع خصائص وسمات المرأة؛ لذا فإن تقييمها للحصول على المناصب القيادية يكون سلبيًّا (Eagly & Karau, 2002). هذا النوع من التحيُّز يؤدي إلى صعوبة الاعتراف بجدارة المرأة وكفاءتها في الإدارة العليا، وتفضيل الرجال على النساء عند الترشيح للمناصب القيادية، فضلًا عن التحيُّز في مساءلة التوظيف والترقي، والتحيُّز في تقييم الأداء. إضافةً إلى ذلك، فإن هذا التحيُّز قد يعوق وصولَ المرأة إلى المعلومات التنظيمية المهمة التي عادةً ما يتمُّ الحصول عليها عبرَ الشبكات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة. إذًا، التحيز تجاه القيادات النسائية في بيئة العمل يَنتج من عدم التوافق بين خصائص النساء ومتطلبات الأدوار القيادية.

كما أظهرت نتائج بعض الدراسات أن النساء أيضًا يتعرَّضن للتحيُّز عندما يمارسن الأساليبَ الذكورية في القيادة (مثل: الأسلوب التوجيهي أو ممارسة القوة)، أو عندما يَقُمن بأدوار قيادية ذكورية (مثل: الأدوار السياسية أو العسكرية أو الرياضية). إذًا، فالنساء يواجهن قيودًا "مزدوجةً"، فبغض النظر عما إذا كُنَّ يتصرَّفن بطريقة "أنثوية" أو "ذكورية"، غالبًا ما يُنظر إليهن على أنهن غير مناسبات لتولي مناصب قيادية حيث إنَّ ذلك لا يتناسب مع الصورة النمطية للجنسين (Oakley, 2000). هذا النوع من التحيُّز ضد القيادات النسائية يسهم في تفسير الصعوبة البالغة التي تعانيها المرأة في الوصول إلى الأدوار القيادية العليا، والصعوبة في إقناع الآخرين سواء كانوا قيادات عليا أو غيرهم في المنظمات بمدى فعالية النساء في تقلُّد المناصب العليا.

2- نظرية الجنوسة (الجندر):

درست عالمة الاجتماع الإداري أيكر (Acker, 1992 ; 1990) العلاقةَ بين مفهوم القوة والنوع الاجتماعي في المنظمات، وتوصلت إلى نظرية أطلقَت عليها نظريةَ "الجنوسة في المنظمات". عرَّفت أيكر المنظمة المرتكزةَ على النوع الاجتماعي بأنها "المنظمة أو أي وحدة تحليلية أخرى، المصنَّفة بحسب النوع الاجتماعي بحيث تكون المزايا والعيوب، والقوة والسيطرة وأساليب الاستغلال، والوظائف والمهام، والمفهوم والهوية؛ يتمُّ تشكيلها من خلال التمييز بين الذكر والأنثى، الرجل والمرأة" (Acker, 1990: 146)

حدَّدت أيكر خمسة عناصر أساسية من العمليات التي تؤدي إلى منظمات قائمة على النوع الاجتماعي، والتي يتمُّ فيها تشكيل وتعزيز مفاهيم الفروق بين الجنسين والتسلسل الهرمي باستمرار. أولًا: الهياكل التنظيمية المرتبطة بالتقسيمات الجنسانية من خلال ممارسات المنظمات، مثل النمط الجنساني للوظائف والتسلسل الهرمي والسلطة والأجور. حيث تقول أيكر: "إنَّ تقسيم العمل في المنظمات مبنيٌّ على أساس النوع الاجتماعي من حيث السلوكيات المسموح بها، والمهام والمسؤوليات، والمواقع على الهياكل التنظيمية، ومراكز السلطة، بما في ذلك الوسائل المؤسسية المختلفة للحفاظ على التقسيمات في هياكل منظمة العمل والأسرة والدولة"(Acker,1990, 149) هنا، يتم استخدام الافتراضات حول النوع الاجتماعي لإضفاء الشرعية على التسلسل الهرمي التنظيمي، وتبرير الخيارات حول مَن يصل إلى المناصب العليا، ولماذا.

ثانيًا: ثقافة النوع الاجتماعي، حيث يتمُّ تحديد الرموز والصور لشرح الفروق بين الجنسين، والتعبير عنها وتعزيزها (Acker, 1990). وتجادل أيكر بأن الصور والرموز تعمل أيديولوجيًّا داخل المنظمات من أجل المساعدة في تطبيع علاقات القوة بين الجنسين وتبريرها وإضفاء الشرعية عليها. وهكذا، تستخدمُ المنظماتُ أيقوناتٍ معينةً لخَلْق ثقافة مرتبطة ب "الذكورة"، مثل التنافسية والسيطرة؛ وهذا يساعد على تعزيز الفروق بين الجنسين، والتأكيد على أن المناصب العليا تتناسب مع الصفات الذكورية أكثر من الأنثوية.

ثالثًا: التفاعل بين الأفراد المبني على النوع الاجتماعي، بما في ذلك تلك الأنماط التي تنطوي على الهيمنة والخضوع. تعمل جميع هذه التفاعلات والاتصالات على إنتاج وتأكيد الصور الجنسانية المضمَّنة بعمق في التقسيم الجنساني، والتي يمكن أن يكون لها تأثيرات تفاضلية بين الجنسين.

وبالتالي، فإن الذكورة والمنظمات مترابطة من حيث إنَّ الرجال يميلون إلى أن يكونوا "القادة"، والنساء يملن إلى أن يكُنَّ "الداعم العاطفي" أو الجنس الأضعف.

رابعًا: هناك قضية الهوية الجنسية، حيث يبني الأفراد بوعي فَهمهم للمنظمات الجنسانية، ويحاولون تعديل سلوكهم وفقًا لذلك. بعبارة أخرى، يُشكِّل الأفراد هويات جنسانية "حقيقة"، ويخفون الهويات التي تعتبر غير مقبولة استجابةً للمعتقدات الشائعة حول السلوك الجنساني، والتي تعتبر مناسبةً داخل المنظمة.

خامسًا: هناك قضية المنطق التنظيمي، حيث يكون النوع عنصرًا أساسيًّا في المنظمات، كما هو الحال في الهيكل الاجتماعي والأسري. المنطق التنظيمي هو الافتراض الأساسي أو البنية التحتية للنوع الاجتماعي التي لا يبدو أنها جنسانية؛ لأنها تحتوي على أشكال مادية في قواعد العمل المكتوبة، مثل عقود العمل والتقييم أو أي أداة وثائقية لإدارة المنظمات.

تجادل أيكر (1990) بأن الممارسات والعلاقات ثابتة في أدوار مرتبة، وهي متأصِّلة بعمق في المنظمة؛ هذا لأنَّ الممارسات والعلاقات متجذِّرة في مفاهيم الأسرة والتناسل، لكن ظاهريًّا لا يبدو أن منظمات العمل مبنية على التفرقة بين الجنسين. إنَّ أسباب إخفاء ذلك يعود إلى أن الوظائف الحقيقية متأصِّلة بعمق في النوع الاجتماعي وكذلك العمال الحقيقيون. ما يعنيه هذا هو أنَّ الطريقة التي يتمُّ بها ترتيب الأشياء تظهر على أنها "طبيعية" أو "عادية". ومع ذلك، يعَدُّ هذا مُضلِّلاً؛ لأن الهياكل التنظيمية ومعاييرها الراسخة تتماشى بشكل وثيق مع أدوار وافتراضات الرجال. على سبيل المثال، تَعكس المعتقدات حول الرجال أنهم عقلانيون ومُوجَّهون نحو الهدف ولديهم التزام أساسي بمكان العمل. على النقيض من ذلك، يُنظر إلى المرأة على أنها تلتزم بشكل أساسي بالأسرة والمنزل. وبالتالي، نظرًا لأنه يُنظر إلى المرأة على أنها مُنشغلة بالعديد من الأنشطة؛ يمكن افتراض أن هذا يجعلها غيرَ مناسبة لوظائف معينة كالقيادة.

يعتبر عمل أيكر في غاية الأهمية من حيث إنَّها تُسلِّط الضوءَ على أن بناء وظائف الذكور والإناث ومساراتهم المهنية يرتبط بالرموز واللُّغة الثقافية التي يتمُّ تكوينها داخل المنظمات. وهذا بدوره يَستثني ويُهمِّش النساءَ اللواتي لا يستطعن - بناءً على التحديد المسبق للأدوار الاجتماعية لكُلٍّ من الرجل والمرأة في السياق الاجتماعي - تحقيقَ صفات القادة الحقيقيين؛ لأنَّ القيامَ بذلك يَعني أن يُصبحن رجالًا(Acker, 1990: 150)

ثانيًا - أساليب القيادة والنوع الاجتماعي:

قدَّمت نظريةُ باس (Bass, 1985) للقيادة الأساسَ لرَصْد الفروق بين الجنسين في أساليب القيادة؛ حيث قامت روزنر (Rosener, 1990) بدراسة أوجه التشابه والاختلاف بين أساليب القيادة للرجال والنساء في الولايات المتحدة. ولقد استعارت روزنر من نظرية باس (Bass) أسلوبي القيادة التبادلية (Transactional Leadership) والقيادة التحويلية (Transformational Leadership) ، وتوصلت إلى أن الرجال عادةً يُميلون إلى استخدام القيادة التبادلية؛ إذ يرون أن العمل عبارة عن سلسلة من الإجراءات التي يجب أن تُعقد مع الموظفين للحصول على المنافع، أو تقديم المكافآت مقابل العمل الجيد أو العقوبات مقابل العمل غير المرضي. بينما أسلوب القيادة لدى النساء يتمثَّل في ميلهن إلى استخدام القيادة التحويلية حيث لديهن القدرة العالية على تحويل المصلحة الذاتية إلى المصلحة العامة أو مصلحة فريق العمل. كما جادلت روزنر أن النساء والرجال لديهم خصائص مختلفة في طريقة إدارتهم، وأن هذه الاختلافات تُعزى إلى عوامل التنشئة الاجتماعية المبكِّرة. على سبيل المثال، وجدت أن المديرين الذكور يتبنون أسلوبَ القيادة التبادلية، وهذا الأسلوب يرتبط بخصائص الذكور، مثل: القدرة التنافسية، وحل المشكلات، والتحكم العالي. ووفقًا لذلك، يَستخدم الذكورُ أسلوبَ تبادل المكافآت لتحقيق أهداف معينة، ولضمان جودة العمل وزيادة الإنتاجية. أما النساء فيستخدمن أسلوبَ القيادة التحويلية، حيث يرتبط هذا النمط من القيادة ارتباطًا وثيقًا بخصائص الإناث، مثل التعاون والمشاركة والسيطرة المنخفضة. وبالتالي، تؤثر النساء على الموظفين من خلال الالتزام بأهداف المجموعة والأهداف التنظيمية، وتشجيع الموظفين على المشاركة في صُنْع القرار، والعمل كنموذج يُحتذى به من خلال كسب ثقة الموظفين، والتمكين من خلال توفير الدعم والتشجيع والتطوير الوظيفي. وبشكل عام، فإن النساء يستمددن قوتهن وسلطتهن من مميزاتهن الشخصية، وليس من مناصبهن الإدارية. وعلى الرغم من ذلك، فإن روزنر تُحذِّر من التعميم من كون القيادة التحويلية حكرًا على النساء، إذ يوجد عدد من الرجال يمارسون أسلوب القيادة التحويلية.

ودعمًا لحجة روزنر، درست هيليجيسن (Helegesen, 1990) ما الذي يفعله المديرون فعلًا، وكشفت أن الاختلافات بين الرجال والنساء في الأسلوب القيادي تعود إلى عملية التنشئة الاجتماعية التي تُميِّز بين الجنسين. على سبيل المثال، نظرًا لأن الفتيات تتمُّ تنشئتهن ليكُنَّ داعمات

وراعيات ومتعاونات ومرنات وحساسات تجاه الآخرين، فإنهن يَمِلْن إلى تطوير أساليب إدارية مختلفة عندما يَكبرْن. وتماشيًا مع آراء روزنر وهيليجيسن، جادلت إيجلي وكارلي ((Eagly Carli, 2007) في كتابهما: "عبر المتاهة: الحقيقة حول كيف تُصبح النساءُ قائداتٍ" (Through the labyrinth: the truth about how women become leaders) وأشارتا إلى أنه في الغالب يتمُّ تشجيع الرجال على أن يكونوا حازمين ومُستقلين من الصغر، وبالتالي يعتمدون على أسلوب القيادة الذكورية أو "التبادلية"، الذي يكون عادةً الأسلوبَ المفضَّل في المنظمات؛ على النقيض من ذلك، يتم تشجيع النساء على تبنِّي أسلوب يتَّسم بالعاطفية، وبالتالي يتبنَّيْن أسلوبَ القيادة الأنثوي (التحويلي) (Kerfoot & Whitehead, 1998).

وعلى نقيض آراء روزنر وهيليجيسن وإيجلي وكارلي، فإن مارشال (Marshall, 1984) ترى في كتابها: "النساء المديرات: رحلة في عالم ذكوري"(Women managers: Travellers in a Male World) أن الاختلافات بين نمط المرأة ونمط الرجل في القيادة تعَدُّ طفيفةً؛ حيث إن الأسلوب القيادي للمرأة يتميَّز بسمات واضحة، مثل المساندة والمشاركة والتشجيع، وهذه السمات قد لا تكون واضحةً بصورة جلية لدى الرجل.

وهناك آراء أخرى تُشير إلى أن الرجال يمتلكون سمات قيادة فاعلة غير السمات المعروفة للقيادات، مثل التفاوض والتسويق للذات. فالرجال لديهم القدرةُ على التعبير عما يريدون بوضوح، والقدرة على التفاوض للوصول للمناصب العليا والحصول على الخبرات والفُرص والموارد والدعم المهني والاجتماعي؛ في حين أن النساء أقلُّ قدرةً على التفاوض للحصول على ما يُردْنَ سواء منصب قيادي أو فرص تدريبية وغيرها، وهذا في حدِّ ذاته يُلحق الضررَ بالنساء بصفة خاصة. إضافةً إلى ذلك، وطبقًا لبولز وماكينفان(Bowles & McGinn, 2005) النساء أقل احتماليةً في تسويق أنفسهن للوصول للمناصب القيادية العليا مقارنةً بالرجال. ويمكن تفسير ذلك في ضوء التكلفة الاجتماعية والنظرة الاجتماعية السلبية القائمة على التمييز الاجتماعي عندما تقوم النساء بالترويج لأنفسهن، حيث يُنظر للمرأة التي تقوم بالتسويق الذاتي أن لديها نقصًا ما؛ لذا تُصبح أقلَّ قابليةً في الوصول للمناصب العليا.

إذًا، النظرة التقليدية للإدارة والقيادة تؤكِّد سلوكيات السيطرة والتحكم، وآليات شديدة من البيروقراطية والتسلسل الهرمي، والتي تتوافق مع توقعات ومتطلبات الأدوار الاجتماعية للرجل.

ولكن أكدت إيغلي وآخرون(Eagle et al. , 2003) أنَّ الرجالَ والنساء ليس فقط لديهم أساليب قيادية مختلفة إلى حد ما، ولكن أيضًا يعتبر أسلوب النساء هو الأكثر فعاليةً عمومًا؛ في حين أن الرجال غالبًا ما يكونون محدودي الفعالية أو يعيقون بالفعل الفعالية. إنَّ المنظمات الحديثة تؤكِّد أهمية الخصائص الأنثوية في القيادة، مثل: العلاقات الديمقراطية، وصُنْع القرار التشاركي، والتفويض، ومهارات القيادة القائمة على الفريق، والتواصل الفعَّال، ودعم وتمكين الموظفين (Helegesen, 1990).

ثالثًا - المنظمة والنوع الاجتماعي:

تُشكِّل العواملُ التنظيمية محورًا أساسيًّا في التأثير على الأفراد في بيئة العمل من حيث مواقعهم الإدارية ومواقفهم وسلوكياتهم، على سبيل المثال: موقع الفرد في أعلى السُّلَّم الهرمي قد يؤثر على ممارسة سلوكيات محدَّدة. على ضوء ذلك، في هذا الجزء سيتم مناقشة ثلاثة عوامل مهمة تتعلق بالمنظمة والنوع الاجتماعي، وهي: الهيكل التنظيمي، والسقف الزجاجي، ومتاهة القيادة.

1- الهيكل التنظيمي:

تُشكِّل الهياكلُ التنظيميةُ في المنظمات مواقف وسلوكيات الفرد في الوظيفة. تناقش روزابيث موس كانتر (Rosabeth Moss Kanter) في كتابها " Men and Women of the Corporation " أنه في المنظمات البيروقراطية، "الوظيفة تصنع الفرد"، أي إنَّ مكانة الفرد في المنظمة هي العامل الذي يحكم تصوُّره الذاتي ومساره الوظيفي، وليس الموقف الذي يتخذه الفرد تجاه عمله أو سلوكه سواء كان رجلًا أو امرأةً. وبهذا المعنى، تمثِّل نظرية كانتر تحوُّلًا جذريًّا من المنظور الاجتماعي إلى المنظور التنظيمي. وتقوم النظرية التنظيمية الهيكلية لكانتر على ثلاثة متغيرات رئيسة؛ تتمثل في: هيكلية الفرص، وهيكلية السلطة، والتمثيل النسبي للفئات الاجتماعية (Kanter, 1993)

المتغير الأول - هيكلية الفرص:

يُشير متغير هيكلة الفُرص لكانتر إلى الفُرص المتاحة للفرد في المنظمة، وهذه الفرص تتأثر بمكانة الفرد داخل المنظمة ووصوله إلى فرص التقدُّم الوظيفي، مثل: التدريب الوظيفي والمكافآت، والشبكات غير الرسمية، والتوجيه والإرشاد، وفُرص الترقي، والمسارات الوظيفية. وطبقًا لكانتر،

فإن الرجال في المنظمات يحصلون على فرص التطوير والترقي بصورة أكبر كونهم يحتلون المناصبَ العُليا أو ذات السقف العالي في الهيكل التنظيمي؛ في حين أن النساء لا يصلن إلى هذه الفُرص الوظيفية كونهنَّ يحتلِلْنَ المواقعَ الوظيفية الدُّنيا أو المهن ذات السقف المنخفض.

المتغير الثاني - هيكلية القوة:

يشير متغير هيكلة القوة لكانتر إلى "القدرة على تعبئة الموارد"، مثل الموارد المالية، والموارد البشرية، والمعلومات، والدعم. ومن وجهة نظر كانتر، تنبع هذه القوة الهيكلية من مصدرين رئيسين: رسمي، وغير رسمي. وتنبع القوة الرسمية من موقع معين يرتبط بقدرة وأداء وأقدمية المدير، في حين أن القوة غير الرسمية تشير إلى القوة التي يكتسبها الموظفون من خلال الشبكات الاجتماعية، مثل المرشدين والموجِّهين وزملاء العمل. في هذه الحالة، لا يملك سوى ثُلَّة قليلة من الأشخاص القدرةَ على القيادة، بينما يمُنع الغالبية من التصرُّف بفعالية، ويُعاملون على أنهم غير مُهمِّين، على الرغم من أن البعض قد يمتلك مثلَ هذه القدرات (Kanter,1993; 2010). وهنا، تجادل كانتر (1993) بأنه بما أن النساء في أسفل التسلسل الهرمي للمنظمة، فإنهن يعانين الضعف ولا يتمتعن بالقدرة على القيادة. وبهذه الطريقة، يمكن لتوزيع السلطة تحديد سلوك الموظفين وموقفهم في مكان العمل. وترى كانتر (1993) أنَّ السبب وراء سلوك الرجال والنساء في المنظمات بشكل مختلف لا يُعزى إلى جنسهم، كما أنه ليس نتيجة للتنشئة الاجتماعية؛ بل إنه نتيجة للديناميات التنظيمية. هذه الديناميات التنظيمية تُشجِّع الموظفين ذوي المكانة المنخفضة والموظفين ذوي المكانة العالية على تبنِّي أنماط مختلفة من السلوكيات. ووفقًا لهذه الحُجَّة، فإن سلطة الرجال على الآخرين، وعادة النساء، تنبع من هيمنتهم في المنظمة؛ وعندما تنتقل النساء إلى سُلَّم المنظمة، فإنهن سيمتلكن السلطة على الرجال.

المتغير الثالث - التمثيل النسبي للفئات الاجتماعية:

يُشير التمثيل النسبي للفئات الاجتماعية في التسلسل الهرمي التنظيمي إلى عدد الأشخاص من الفئات الاجتماعية المختلفة ذات الصلة في أجزاء مختلفة من المنظمة (مثل: نسبة النساء والرجال، والأقليات العرقية). ففي أي منظمة، يرتبط التكوين الاجتماعي للمجموعة بحجمها وعدد أعضائها؛ فكلما كانت هناك غالبية للرجال أو النساء أو الأقليات في أي مكانة على الهيكل التنظيمي، فإن المجموعة المهيمنة تتحكم في المجموعة الأقل. وبناءً على هذا التحليل، فإن نُدرة النساء وليس

جنسهن هي التي تشكل عائقًا عندما تحاول النساء الدخول إلى التسلسل الهرمي التنظيمي الأعلى. ومع ذلك، ووفقاً لكانتر، إذا كانت النساء يمثِّلن نسبة أكثر من 15 ٪، فإن الصعوبات المرتبطة بوجودهن كرمز (Token) في المنظمة ستختفي؛ لأن الأعضاء الآخرين في المنظمة سوف ينظرون إليهن كأفراد وليس كمُمثِّلين للمجموعة.

إذًا، نظرية الهيكل التنظيمي بمتغيراتها الثلاثة (الفرصة، والقوة، والتمثيل النسبي(تتفاعل بطريقة متشابكة ومتداخلة. ويميل المديرون ذوو المناصب القوية إلى التصرف بطريقة تؤدي إلى إيجاد المزيد من الفرص، التي بدورها تُشكِّل حافزًا إضافيًا لسلوكهم. ويُوصف هذا بأنه "القوة تُولِّد القوة(249: Kanter, 1993) ". ويمكن للعلاقات بين الهيكل التنظيمي والسلوك أن تنتج دورةً تصاعدية من المزايا أو دورة تنازلية من العيوب؛ وبمجرد بدء الدورة بين الهيكل التنظيمي والسلوك، قد يكون من الصعب على الفرد أن يكسر هذه الدائرة. فإلى حد ما، "تُولِّد الفرصُ القليلة والعجزُ والرمزيةً نظرةً متدنيةً للذات، مع روابط لا يمكن كسرها إلا من الخارج". هذا التحليل يُوفِّر وسيلةً قيمة لفهم العوامل التي تسهم في ندرة النساء في المناصب الإدارية العليا. ومع ذلك، فإن نظرية الهيكل التنظيمي تعاني بعض الضعف. على سبيل المثال، يمكن أن ينطبق تحليل التمثيل النسبي للفئات الاجتماعية في المنظمات أو الرمزية (Token) على الرجال إذا كانوا أقليةً في منظمة ذات غالبية من الإناث؛ وبالتالي، فإن الرمزية لا تُفسِّر الفروقَ بين الجنسين في القيادة. إضافةً إلى ذلك، فشلت نظرية كانتر في تفسير مفهوم القوة في المنظمات، ولم تُوفَّق في الربط بين نمط القيادة والنوع الاجتماعي (Acker, 1990; Vecchio, 2002).

2- السقف الزجاجي: The Glass Ceiling

أكَّد عددٌ من الباحثين الذين بحثوا في مواضيع الأجنسة والقيادة (Gender and Leadership) أو "الذكورة" و"الأنوثة" والقيادة (Ford, 2006; Powel, 2010) أن التحيز تجاه القيادات النسائية يعود إلى تجذُّر "النظام الأبوي" في المنظمات، والذي يسعي إلى تأكيد مواقع النساء والرجال في الهرم الإداري كما هي في المجتمع الكبير، والسعي إلى إسباغ رفعة المنصب القيادي للرجل، والإعلاء من أهمية كفاءاته وقيمته مقارنةً مع المرأة (Acker, 2009). وكل ذلك ينطوي على إرساء معوقات ضمنية تفضي إلى تكوين ما يُسمَّى ب "السقف الزجاجيGlass). Ceiling)

أول من أطلق مصطلح "السقف الزجاجي" هو كارول هيموتز وتيموثي سكلهردت في وول ستترايت (Wall Street Journal) في عام 1968 م (Hymowitz & Schellhard, 1986) وهو يشير إلى المعوقات أو الحواجز الزجاجية غير المرئية التي تعوق تقدُّم المرأة داخل منظمات العمل من الوصول إلى المناصب الإدارية العليا على الرغم من وجود تشريعات العمل التي تسمح بنموها وظيفيًّا (Hymowitz (Schellhardt,1989). وتتجلى أهم هذه العوائق في التعيين والاختيار في المناصب والمواقع الإدارية العليا، والفروق الكبيرة بين رواتب وأجور الذكور والإناث في بعض الدول الغربية والعربية على حد سواء. حيث تُؤكِّد الكثيرُ من الأدبيات الإدارية على وجود "فجوة" بين رواتب وأجور الذكور والإناث في نفس الوظائف (الوظائف المتساوية) (Eagly & Carli ,2007).

إنَّ حاجز "السقف الزجاجي" داخل المنظمات كما أشارت أيكر (Acker, 2009) لا يرتبط لدى النساء - بخلاف ما هو عليه لدى الرجال - بأدائهن أو بقدراتهن أو مهاراتهن أو سلوكياتهن؛ بل هو مرتبطٌ بالمعتقدات التي تتمحور حول دورهن الاجتماعي المحدَّد لهن مسبقًا في البنية المجتمعية، والتي تقف في طريقهن لتُذكِّرهن بدورهن، ومحاسبتهن ومعاقبتهن أحيانًا عند محاولة التطلُّع للمكانة المرسومة للرجال.

3- متاهة القيادة: Labyrinth of Leadership

بناءً على الانتقادات الموجَّهة لمصطلح السقف الزجاجي، والذي فشل في دمج تعقيد وتنوُّع التحديات التي يمكن أن تواجهها النساء أثناء حياتهن الوظيفية والسعي نحو المناصب القيادية العليا، فالتمييز بين الذكور والإناث في بيئة العمل لا يقتصر فقط على المناصب القيادية العليا أو الرواتب؛ وإنما في أمور عديدة داخل بيئة العمل. وعلى ضوء ذلك، طوَّرت إيجلي وكارلي ,Eagly) Carli (2007 مصطلحًا جديدًا أطلقتا عليه متاهة القيادة (Labyrinth of Leadership)، والمبني على فكرة أن مسار الحياة الوظيفية للمرأة يختلف عن مسار الحياة الوظيفية للرجل. فمسار الحياة الوظيفية للمرأة محفوفٌ بالتحديات والعراقيل والمنعطفات غير المتوقعة والمتوقعة. ونظرًا لأنَّ جميع المتاهات لها طُرق تؤدي إلى المركز، فإن الحواجز والعقبات المختلفة التي تُشكِّل المتاهة وتقف عائقًا أمام المرأة يمكن دراستها وفهمها، ومن ثَمَّ الوصول لحلول أكثر فعاليةً لتعديل المسار الوظيفي.

وتتضمَّن متاهة القيادة طبقًا لإيجلي وكارلي خمسة حواجز متداخلة ومتشابكة تعوق حصول النساء على مناصب قيادية، وتلك الحواجز تتمثل فيما يأتي:

- حاجز التمييز: يشير إلى أن الرجال كمجموعة يتمتعون بأجور أعلى وترقيات أسرع؛ وذلك يعود إلى أن الرجال يعملون عدد ساعات أكثر من النساء، ولديهم خبرات وظيفية أكثر؛ في حين أن النساء قد يرتبطن بمسؤوليات أسرية لا تسمح لهن بالعمل لساعات طويلة. وهذا يُحدِث فجوةً ليس فقط في الأجور، وإنما أيضًا في تراكم الخبرة العملية والترقي في السُّلَّم الإداري.

- حاجز مقاومة القيادات النسائية في بيئة العمل: يشير هذا الحاجز إلى وجود مجموعة من الافتراضات العقلية الواعية وغير الواعية، والمشتركة على نطاق واسع بين النساء والرجال، إذ إنَّ خصائص النساء تختلف عن الرجال، كما أن خصائص الرجال أقرب إلى السمات القيادية.

- حاجز نمط القيادة: بشكل عام، النساء يتبنين أسلوبًا تشاركيًّا وتعاونيًّا لا يُفضِّله الرجال، وهذا قد يحدُّ من وصولهن للمناصب العليا التي تتطلب سلطةً وقوةً من وجهة نظر الرجال.

- حاجز مطالب الحياة الأسرية: يشير هذا الحاجز إلى أن الظروف العائلية تحتمُ على المرأة أَخْذ إجازات متكررة، والالتحاق بوظائف محدَّدة لا تقود إلى مراكز عُليا داخل المنظمة.

- حاجز نَقْص الاستثمار في الشبكة المهنية: تشير إلى وجود نقص كبير لدى النساء في استثمار شبكة العلاقات المهنية. فالمرأة بسبب العوامل الاجتماعية وانشغالها بالجوانب الأسرية لا تستطيع بناءَ شبكات مهنية قوية (Abalkhail, 2019).

رابعًا - رأس المال البشري والقيادة:

يعَدُّ رأس المال البشري مفهومًا اقتصاديًّا أسَّسه جاري بيكر (Gary Becker) في كتابه (رأس المال البشري) الذي تمَّ نشره عام 1964 م، طوَّر بيكر هذا المفهوم من خلال نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) التي ترى أن استثمار الفرد في نوع معين من التعليم ستكون نتيجته زيادة فرصة هذا الفرد في الحصول على وظيفة ذات دخل مرتفع. كما ترى هذه النظرية أن هناك اختلافاتٍ في الاستثمار في رأس المال البشري بين الرجال والنساء، حيث نجد أن النساء لديهن ميولٌ أقوى من الرجال نحو الأسرة وتربية الأطفال والعمل المنزلي؛ وبالتالي فإن ذلك

يؤثر على خياراتهن في مجال العمل، حيث تتمحور خيارات المرأة حول المناصب ذات الأجور المنخفضة والمسارات الوظيفية الأقل تقدُّمًا وتطوُّرًا. ولذا، فإن هذا الافتراض يُؤكِّد أنَّ النساءَ يخترن بشكل عقلاني ومقصود نوعيةً معينةً من الوظائف التي تُكِّنهن من الجَمْع بين الأعباء الوظيفية والأعباء المنزلية. ونتيجة لذلك، يُصبح الاستثمار بالنسبة للنساء في التعليم والعمل والتدريب أقلَّ فائدةً أو ربحيةً (Becker, 1993).

وتُشير نتائج دراسة أُجريت حول رأس المال البشري والقيادة إلى أنَّ النساء يستثمرن في التعليم والتدريب والخبرة بصورة أقل من الرجال، مما يحدُّ من وصولهن للمناصب القيادية، هذا على الرغم من النساء يحصلن على شهادات عليا سواء درجة البكالوريوس أو درجة الماجستير أو درجة الدكتوراه (Eagly) Carli, 2004). فعلى سبيل المثال، توصلت دراسة استقصائية شملت 32 دولة أوروبية إلى أن عدد النساء يفوق عدد الرجال في معظم المجالات الأكاديمية، بما في ذلك التعليم والتدريب، حيث تُشكِّل النساء حوالي 80 ٪ من الخريجين؛ 76 ٪ في مجال الصحة، 69 ٪ في مجال العلوم الإنسانية، 62 ٪ في مجال العلوم الاجتماعية والقانون والأعمال (European Commission, 2019). كما تشير إحصائيات المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum, 2020) إلى أن عدد الخريجات في دول الخليج العربي فاق عددَ الخريجين الذكور في التعليم العالي؛ ففي المملكة العربية السعودية 55 ٪، وفي البحرين 49 ٪، وفي الكويت 64 ٪، وفي الإمارات 60 ٪، وفي سلطنة عمان 50٪، وفي قطر 63 ٪.

إنَّ النساء بشكل عام يمتلكن خبرةً عمليةً أقلَّ من الرجال، وأقل استمرارية في البقاء في الوظيفة من الرجال؛ وهذا يعود إلى المسؤوليات الأسرية التي تقوم بها النساء من تربية للأطفال وأعباء منزلية، وواجبات أسرية متعددة. لذا، فإن الانقطاع عن العمل لفترات محددة من الحياة الوظيفية للنساء قد يحدُّ من تراكم رأس المال البشري المتمثِّل في الخبرة العملية؛ ومن ثَمَّ يحدُّ من اختيارهن للمناصب القيادية العليا (Eagly &Carli, 2004). كما أنَّ المسؤوليات الأسرية التي تقوم بها المرأة قد تجعلها تختار الوظائف البسيطة التي لا تقود للمناصب العليا لكي تتمكن من الموازنة بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية. كما أن الانقطاع المتكرر عن الوظيفية قد يحدُّ من فُرص التطوير الوظيفي لدى المرأة، وبالتالي لا تحصل على التدريب المهني المناسب (Eagly & Carli, 2007).

ومجمل القول: إنَّ رأس المال البشري لدى النساء أقل من الرجال وخاصة في مجال الخبرة العملية والتطوير المهني، والذي بدوره يحدُّ من فُرص الترقي الوظيفي للمرأة وتقلُّد المناصب العليا مقارنةً بالرجال.

خامسًا - رأس المال الاجتماعي والقيادة:

يشير مفهوم رأس المال الاجتماعي (Social Capital) إلى الروابط التي يشارك في عضويتها الأفراد على مبادئ وقيم أساسية قد تتضمن الثقةَ والتعاون والتضامن والاحترام المتبادل والانسجام، هذه الروابط المتماسكة تُوفِّر لأعضائها الحمايةَ والشعورَ بالانتماء والحصولَ على المعلومات والفُرص المختلفة مثل الفرص الاقتصادية. أيضًا، يشير مفهوم رأس المال الاجتماعي إلى "الموارد والطاقات الكامنة في الشبكات الاجتماعية المختلفة، والتي تؤدي إلى تحقيق منافع جماعية" (Bourdieu, 1985:248) .

تشير هدجر وبالمور (Hodigere & Bilimoria, 2015) في دراستهما حول أهمية رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي المتمثِّل في شبكة العلاقات المهنية في تعيين النساء والرجال في المناصب العليا في الولايات المتحدة الأمريكية، إلى أن اختيار الرجال للمناصب العليا يتمُّ على أساس رأس المال البشري وشبكة العلاقات المهنية؛ في حين يتمُّ اختيار النساء للمناصب العليا على أساس عضوية مجموعتهن (كنساء) وليس على أساس مميزاتهن وخصائصهن الفردية. كما يرى بعض الباحثين أن التعليمَ الجيدَ وشبكة العلاقات الفعَّالة في السياق الغربي يساعدان على الترقي والتطوُّر الوظيفي للمواقع العليا، وخاصة للنساء؛ بينما في سياقات أخرى)مثل: أفريقيا والصين والهند والدول العربية)، فإن شبكات العلاقات الأسرية تعَدُّ أكثر فاعليةً في تمكين النساء للوصول إلى المواقع الإدارية العليا (أبا الخيل، 2020؛ سعيد وآخرون 2017).

فالنساء بشكل عام قد يجدن صعوبةً في أن يُصبحن أعضاءً في شبكة الرجال المهنية أو الاجتماعية؛ وذلك يعود لعوامل اجتماعية وثقافية أو شخصية. وبناءً على ذلك، يجادل بعض الباحثين بأن بناء شبكات اجتماعية أو مهنية خاصة بالنساء قد يسهم في توفير الدعم اللازم وتوفير المعلومات الضرورية، وتعزيز رأس المال البشري للمرأة من حيث توفير التطوير الوظيفي، وتقديم المزيد من النماذج النسائية القيادية الناجحة، وتوفير المزيد من التوجيه، وغير ذلك (Abalkhail & Allan, 2015). في المقابل، تقترح بيريتون (Perriton, 2006) أن المرأة قد تستفيد أكثر من

خلال الاستثمار في الشبكات الاجتماعية والمهنية التقليدية (الرجالية والنسائية) بدلًا من الشبكات الاجتماعية والمهنية الخاصة بالنساء فقط. ومع ذلك، أكدت بيريتون بأنه بغض النظر عن نوع الشبكات الاجتماعية والمهنية، فإن الأفراد داخل المنظمات سيستفيدون من تلك الشبكات للحصول على المعلومات وعلى الدعم المهني والاجتماعي والنفسي.

الجزء الثاني - القيادة الإدارية الهدَّامة والنوع الاجتماعي:

حظيت العلاقة بين النوع الاجتماعي ونمط القيادة الإدارية الهدَّامة ببعض الاهتمام في الآونة الأخيرة في أدبيات الإدارة؛ حيث تمَّ طرح تساؤلات عديدة، مثل: هل للقيادة الإدارية الهدَّامة سمات ذكورية أو أنثوية؟ وهل النساء اللواتي يتبوأن مناصب عليا وقيادية أو تنفيذية يُظهرن سلوكًا عدوانيًّا تجاه النساء الأخريات؟ أو أن القيادات الذكورية تعتبر أكثر عنفًا وعدوانيةً تجاه الرجال والنساء؟

تؤكِّد رينير وآخرون (Raineri et al. , 2011) أن هناك علاقة بين النوع الاجتماعي وممارسة سلوكيات تتسم بالعنف والتنمُّر من قِبل بعض القيادات. حيث هدفت دراستهم إلى التعرُّف على سلوكيات التنمُّر لدى الأكاديميين والمديرين، وقد أُجريت على عينة مكوَّنة من 60 أكاديميًّا يعملون في كليات إدارة الأعمال والاقتصاد في جامعات عامة وخاصة تقع في شمال شرق ووسط الولايات المتحدة، باستخدام أداة الاستبيان؛ إذ اشتمل الاستبيان على تسع عبارات تصف خصائص كلٍّ من المتنمر والضحية، وبيانات تتعلق بعُمر وجنس ورتبة الأكاديميين والإداريين. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة السلوكيات الهدَّامة (كالتنمر) تعَدُّ سلوكًا ملحوظًا في البيئة الأكاديميةُ، ويُمارس من قِبل الإداريين والأكاديميين. كما أوضحت النتائج أنَّ النوعَ الاجتماعي له تأثير على ممارسة التنمر في الأوساط الأكاديمية، حيث اتضح أن الذكور الذين تقع أعمارهم بين 41 و 70 عامًا يمارسون التنمُّر بصورة أكثر من النساء؛ في حين أن النساء إذا حدث أن مارسن سلوك التنمر، فإنهن يمارسنه على نفس جنسهن من النساء. كما دللت الدراسة على أن الرتبة أو المكانة الإدارية لها أيضًا تأثير على التنمر؛ ففي كثير من الأحيان يُنظر إلى المسؤولين وكبار أعضاء هيئة التدريس على أنهم يمارسون التخويف، مقارنةً بالموظفين غير الإداريين وأعضاء هيئة التدريس الصغار. إضافةً إلى ذلك، أشارت الدراسة إلى أن أكثر ضحايا التنمُّر من النساء اللاتي تتراوح أعمارهن بين 31 و 50 عامًا، واللاتي يتعرضن للتخويف باستمرار، ويتلقين هجمات مباشرة وشخصية؛ بما في ذلك: الانتقاد العلني، والشائعات، والتدقيق المستمر، وعرقلة الوصول للهدف الوظيفي للضحية.

وفي السياق نفسه، أكد سيمبسون وكوهين (Simpson & Cohen, 2004) أن القيادة الذكورية أكثر تنمُّرًا من النساء. حيث هدفت دراستهما إلى الكشف عن الفروق بين الجنسين فيما يتعلق بممارسة السلوك السلبي (كالتنمُّر) داخل قطاع التعليم العالي ودراسة التجارب الفردية للتسلُّط في سياقات تنظيمية محددة؛ حيث اعتمدت الدراسة على أداتي الاستبيان والمقابلة الشخصية، وبلغت عينة الدراسة 378 مفردة، اشتملت على المسؤولين وكبار المديرين وجميع مستويات الموظفين المهرة وغير المهرة، وكذلك الأكاديميون في إحدى جامعات المملكة المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن التنمر في الأوساط الأكاديمية يرتبط بالنمط الذكوري للإدارة (مثل: القوة، والسلطة، والتخويف)، وأن النساء أكثر عُرضةً للتنمُّر من الرجال، وأن من أساليب السلوكيات السلبية التي تُارس في بيئة العمل المدروسة: الانتقاد غير العادل، والترهيب، والسيطرة، والتحكم.

وعلى الجانب الآخر، ترى المنقاش (2007) أن القيادات النسائية تمارس السيطرةَ والتحكُّم أكثر من القيادات الرجالية. ففي دراستها التي هدفت إلى معرفة تأثير النمط القيادي الممارس في البيئة الجامعية والنوع الاجتماعي على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في ممارستهم لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، توصلت إلى أن الغالبية العُظمى من الذكور يمارسون نمطَ القيادة مع الجماعة أو القيادة بالمشاركة، في حين أن الإناث يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة أو القيادة المسيطرة.

ويُلاحظ في الآونة الأخيرة وجود ظواهر سلوكية – تنظيمية في بيئة العمل تؤكِّد أن القيادات تمارس سلوكيات سلبية وهدَّامة على نفس جنسهم؛ على سبيل المثال: ظاهرة متلازمة "الرجل الأول"، وظاهرة "متلازمة ملكة النحل"، وفيما يلي شرح مُفصَّل لهاتين الظاهرتين.

أولًا - متلازمة "الرجل الأولAlpha Males Syndrome :"

تُعَدُّ متلازمةُ "الرجل الأول" (Alpha Males Syndrome Phenomenon) ظاهرةً سلوكيةً يتَّصف بها الرجال في بيئة العمل، وخاصة الرجال في المناصب العليا الذين لديهم القدرة على الوصول للموارد المختلفة (المال والقوة). فكلمة "الأول" أو " Alpha " جاءت من الحرف الأول من الأبجدية اليونانية للدلالة على "الأول في أي شيء". ويَستخدم الباحثون في علم الحيوان الكلمةَ للدلالة على الأول في السلطة والأهمية لزعيم المجموعة أو المملكة الحيوانية. وفي علم الإنسان، يتم تعريف "الأول" على أنه: شخص يميل إلى تولِّ دور مهيمن في المواقف الاجتماعية،

أو يُعتقد أنه يمتلك الصفات المميزة التي تساعده على قيادة المجموعة. بينما يُستخدَم المصطلحُ في بيئة العمل ليُشير إلى الشخصية القوية والموثوق بها مع امتلاك مجموعة من السمات والخصائص التي قد تكون إيجابيةً، ولكن في الغالب تنطوي على صفات سلبية (Ludeman & Erlandson, 2006)

ترى لودمان وإرلاندسون (Ludeman & Erlandson, 2006) أن خصائص "الرجل الأول" تتمثَّل في القدرة التنافسية والرغبة في السيطرة والتحكُّم والتسلُّط أحيانًا لدى الرجال. حيث أكَّدا ذلك من خلال دراستهما، إذ قاما بدراسة 1507 أفراد (64 ٪ من الذكور، و 36 ٪ من النساء)، يعملون جميعًا بدوام كامل في شركات متعددة في 106 دول، وكثير منهم يحتلون مناصب قيادية رفيعة المستوى، وكان متوسط أعمارهم 41 سنة. وتوصلت النتائج إلى أن سمات "الشخص الأول" ترتبط بالذكور، وخاصة مَن يملكون مستويات تعليم عالية ووظائف إشرافية عالية، وخبرة إدارية كبيرة. كما أنهم يتحلون بسمات إيجابية، مثل السرعة في الإنجاز والأداء العالي، ويمتلكون الشجاعةَ والثقةَ بالنفس، ولديهم أفكارٌ جريئة ومبتكرة وأهداف طموحة، ويسعون لتحقيق الأهداف بإصرار وإحساس عاجل بالمهمة. أما الخصائص السلبية فتتمثَّل في السلوكيات السيئة؛ على سبيل المثال: الاستياء، والانتقام، والتثبيط من عزيمة موظفيهم من خلال الأساليب الاستبدادية أو المسيئة أو التقليل من الشأن، وعدم التعاون مع زملاء العمل، وعدم مشاركة المعلومات الضرورية والمهمة مع بعض الموظفين.

إذًا، "الرجل الأول" يسعى للتأكيد على قوته وشجاعته والتزامه بالعمل، ولكن هذا التأكيد المستمر للخصائص الإيجابية يُخفي وراءه جوانبَ ضعف في الشخصية، مثل عدم الشعور بالأمن والاندفاع والخوف المستمر من كشف هذا الضعف في شخصيته. لذا، تجد الرجلَ " الأول" يعمل لساعات طويلة، ويضع لنفسه أهدافًا صعبةً، ويتنافس بقوة للحصول على أي شيء حتى لو كان على حساب تدمير الآخرين.

كما أنَّ بعض الذكور الذين يتَّصفون بمتلازمة "الرجل الأول" يضعون مسافات بينهم وبين الزملاء من الرجال في العمل وخاصة المبتدئين منهم، ويُحجمون عن دعم الرجال الآخرين في بيئة العمل، وخاصة الصغار منهم أو الذين يتنافسون معهم (Faniko et al. , 2016). يُوضِّح جدول رقم (6) بعضَ خصائص متلازمة "الرجل الأول"، وجوانب القوة والضعف لهذه المتلازمة.

جدول (6)

خصائص متلازمة "الرجل الأول"[4]

متلازمة الرجل الأول		
خصائص متلازمة "الرجل الأول"	**جوانب القوة في متلازمة "الرجل الأول"**	**جوانب الضعف في متلازمة " الرجل الأول"**
1- الهيمنة، والثقة بالنفس، وتحمُّل المسؤولية.	قائد حازم، وشجاع، ويجعل الأفراد تقوم بأداء المهام في بيئة العمل.	لا يُطوِّر قادةً أقوياء، ويُولِّد الشعورَ بالرهاب والخوف، يخلق الصراعَ.
2- الكاريزمية، قائد جذَّاب، وله قُدرة على قيادة المنظمة.	يُبرز الأفضل لدى الآخرين، ويجعل الأفراد يفعلون أكثر مما يعتقدون أنه ممكن.	يتلاعب للوصول إلى هدفه الخاص، ويستخدم الجاذبية للتأثير على المرؤوسين باتِّباعه والإيمان بما يقول.
3- العدوانية، والتنافسية.	يصرُّ على التفوق، وقد يُحوِّل الآخرين إلى متفوقين.	يتنافس مع الزملاء، ويُنفِّر الزملاء، ويتردد فيمَنْح الآخرين الشعورَ بالأمان.
4- عالي الإنجاز، مع شعور قوي بأهمية تحقيق المهمة.	عملي، ويصل إلى النتائج بسرعة، وقد يحثُّ فريقَ العمل للوصول إلى أهداف مستحيلة.	يعتبر الحصول على مستويات عالية من الأداء أمرًا مفروغًا منه، ويتوقَّع المستحيلَ، ويفشل في الاعتراف بما هو مطلوب لتحقيق ذلك.
5- جريء، وخلاَّق، ومُفكِّر، ومبتكر.	يمتلك أفكارًا عبقريةً، ويجدُ حلولاً للمشاكل المستعصية،	متعجرف، عنيد، ذو آراء مُفرطة؛ ويفرض وجهات

	ويمتلك رؤيةً بعيدةَ المدى.	نظره الخاصة؛ ولا يتقبَّل أفكار الآخرين.
6- قوى، وعنيد، ومُصِّر، وصامد.	لديه شجاعة، ويتطوَّر باستمرار، وعلى استعداد لاتخاذ موقف حازم.	يُرهِق نفسَه والآخرين، مُتسرع، وغير صبور، ويعتقد أن القواعد لا تنطبق عليه.
7- يحبُّ التغيير والتجديد.	متغير، ويدفع الأفراد والمنظمات نحو التغيير المطلوب والتطوُّر السريع.	مُفرط، ويُقلل من المواءمة التنظيمية، ولا يشارك الآخرين في القرارات أو المعلومات.
8- بعيد النظر؛ ويرى ما هو ممكن.	يُدرك الفجوةَ بين واقع اليوم وإمكانات الغد.	يُركِّز على المستقبل.
9- يرى ما هو مفقود.	استباقي، ويكتشف المشاكل، ويُغيِّر، ويُصحِّح الأخطاء، ويمنع الأمور من أن تزداد سوءًا.	ينتقد، ولا يُقدِّر إسهامات الآخرين، ويُشعِر الموظفين بالإحباط.

ثانيًا - متلازمة "ملكة النحلQueen Bees Syndrome ":

تعَدُّ متلازمةُ " ملكة النحل" (Queen Bees Syndrome Phenomenon) ظاهرةً سلوكيةً سلبيةً تتميز بها النساءُ دون الرجالِ، وخاصة النساء البارزات في المنظمات التي تتسم بالثقافة الذكورية (المنظمات التي يشغل فيها الرجال معظم المناصب التنفيذية)، وتكون النساء أكثر ميلًا لتبنِّي السلوكيات السلبية (مثل التحكُّم والسُّلطة والتنمُّر) تجاه النساء الأخريات داخل المنظمة. وتشير نتائجُ بعض الدراسات إلى أن النساء اللاتي يسعين لتحقيق أهدافهن وطموحاتهن الفردية في بيئات عمل يهيمن عليها الذكور من خلال التكيُّف مع الثقافة الذكورية، يقُمن بالابتعاد عن النساء الأخريات داخل المنظمة، مع الإسهام في الوقت نفسه في تعزيز القوالب النمطية النوعية للنساء الأخريات (Derks et al. , 2016). ولملكة النحل ثلاث خصائص رئيسة، هي:

1- التكييف وتقمُّص الخصائص الذكورية.

2- الابتعاد عن النساء في بيئة العمل، وخاصة المتميزات منهن.

3- إضفاء الشرعية على القوالب النمطية النوعية.

وبالتالي، فإن هؤلاء النساء القياديات يَنقلبن على فئتهن الاجتماعية (Lewis & Simpson, 2012). ويجادل ديركس وآخرون (Derks et al, 2011) أن النساء المميزات يصفن أنفسَهن بأنهن قادرات على تحقيق أهداف منظماتهن بسبب تمتُّعهن بخصائص ذكورية. أيضًا، أكَّدت أبا الخيل (Abalkhail, 2020) أنَّ هؤلاء النساء من القياديات يشعرن بالتنافس الشديد مع النساء الأخريات، بسبب الخوف من تفوُّق النساء المبتدئات عليهن؛ لذا فهُنَّ يُمارسن سلوكياتٍ مؤذيةً، مثل: التنمُّر والتقليل من الشأن، والتهميش، والتخويف، وعدم دعم النساء وظيفيًّا، واللوم على الأخطاء، وعدم التعاطف.

إنَّ لسلوكيات النساء اللاتي يُوصفن ب "ملكات النحل" بعضَ المبررات، حيث أشار كلٌّ من ميفن ووليمز (Mavin) Williams, 2013) إلى أنه عندما يكون عدد النساء قليلاً في المنظمة أو عند وجودهن شكليًّا في مكان العمل الذي يسيطر عليه الذكور؛ فإنهن يحاولن أن يتكيَّفن مع الثقافة الذكورية من خلال التأكيد على الخصائص التي يرين أنها مرتبطة بالنجاح الوظيفي، أي الخصائص

المرتبطة نمطيًّا بالرجال؛ ولكن عند تقلُّدهن للمناصب الإدارية والقيادية، فإنهن يتحوَّلن ضد فئتهن الاجتماعية، أي النساء الأخريات في بيئة العمل.

إنَّ الخصائصَ الذكوريةَ ونمط القيادة التبادلية هي الخصائص النمطية للقادة الناجحين الذين يميلون إلى أن يكونوا في الغالب من الذكور، ومن ثَمَّ، فنتيجة للأدوار النمطية للجنسين ودمج النوع الاجتماعي في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية؛ فإن النساء في المناصب العليا يمِلْن إلى إظهار سمات أو سلوكيات مرتبطة بثقافة الذكورة من أجل الاعتراف بهن. كما دللت نتائج دراسة ديركس وآخرين (Derks et al. , 2011) على أن النساء اللائي يُظهرن بعض خصائص "ملكة النحل" كانت درجة تقديرهن كموظفات منخفضة عند بدء حياتهن الوظيفية، وتعرَّضن إلى درجة عالية من التحيُّز في السعي نحو التطوُّر الوظيفي. كما وصفت هؤلاء النساء أنفسهن بأنهن يتمتَّعن بخصائص ذكورية، وأنهن ملتزمات بشدة بأهداف منظماتهن. لذلك، خلص الباحثون إلى أن "النساء عمومًا أكثر ميلاً من الرجال للتنافس بعضهن ضد بعض" (Derks et al. , 2011: 530).

بينما تؤكِّد نظرية الهوية الاجتماعية (Identity Theory) أنَّ مبررات سلوكيات النساء اللاتي يُوصفن ب"ملكات النحل" تتمثَّل في وجود تهديد ملموس للهوية الاجتماعية للمرأة في مكان العمل؛ أي التمييز ضد النساء. ووفقًا لتاجفيل وتورنر (Tajfel) Turner, 1986)، فإن الهوية الاجتماعية هي جانب من جوانب الصورة الذاتية، التي يستمدها الأفراد من أعرافهم الثقافية وأدوارهم الاجتماعية؛ فالتقليل من قيمة المرأة عند دخولها إلى مكان العمل في بعض المنظمات قد يُشكِّل تهديدًا واضحًا لهوية المرأة. ونتيجة لذلك، قد تحاول المرأة أن تتكيَّف مع الثقافة التنظيمية الذكورية، وأن تنأى بنفسها عن النساء الأخريات؛ من خلال التركيز على أهدافها الفردية والاندماج في الثقافة التنظيمية الذكورية، أو قد تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية لجميع النساء من خلال المشاركة في العمل الجماعي (Derks et al. , 2016).

وقد أجرى فانيكو وآخرون(Faniko et al. , 2017) دراسةً حول السبب وراء عدم دعم النساء اللائي يشغلن مناصب إدارية لنظام الحصص (Quota system) على خلاف ما قد يتوقعه المرء. وشملت هذه الدراسة 222 امرأةً تعمل في القطاع العام (52%) و(48%) في القطاع الخاص في سويسرا؛ و 156 امرأة تعمل في القطاع العام في تيرانا (بألبانيا). ووجد الباحثون أنه على الرغم من أن هؤلاء النساء يمِلْن إلى أن يُنظر إليهن على أنهن وسائل تغيير في مكان العمل،

فإنهن كُنَّ بعيدات عن النساء المبتدئات، ونادرًا ما يدعمن سياسات تحسين الفرص المهنية. وعلى النقيض من ذلك، وجدت الدراسة أن المديرات لا يبتعدن عن النساء الأخريات اللواتي في نفس المكانة الإدارية، وأنهن يدعمن الحصصَ التي ستكون مفيدةً لهذه الفئة من النساء. وأحد المبررات لمثل هذا السلوك هو أن النساء المتقدمات في السن يتوقعن أن النساء المبتدئات يجب أن يُقدِّمن نفسَ تضحياتهن لتسلُّق سُلَّم القيادة. وبعض النساء اللائي يتعرَّضن للحيرة بين طموحاتهن الوظيفية والقوالب النمطية النوعية والتمييز يناضلن من أجل المساواة بين الجنسين، ويدعمن وظائف المرأة (Branscombe et al. , 1999). ومع ذلك، فإن ظاهرة "ملكة النحل" تخلق مستوى آخر من التمييز بين الجنسين. وتستخدم ملكة النحل منافسةً علنيةً أو مرئية أو مباشرة أو سرية مع نساء أخريات، كإستراتيجية مدروسة للنهوض بوظيفتها الخاصة (Chesler, 2001).

يُوضِّح جدول رقم (7) جوانبَ القوة والضعف لمتلازمة ملكة النحل، والنتيجة المحتملة لهذه الظاهرة على النساء والمنظمة بشكل عام.

جدول (7)

خصائص متلازمة "ملكة النحل"

<table dir="rtl">
<tr><th colspan="3">متلازمة "ملكة النحل"</th></tr>
<tr><th>نقاط القوة في متلازمة "ملكة النحل"</th><th>نقاط الضعف في متلازمة "ملكة النحل"</th><th>النتيجة</th></tr>
<tr><td>"ملكة النحل" تعتبر ناجحةً في مجال عملها.</td><td>تعتمد "ملكة النحل" على إستراتيجية إبعاد نفسها عن النساء الأخريات في بيئة العمل خاصة عن اللواتي يمتلكن مهاراتٍ وخبراتٍ، ويُشكِّلن تهديدًا لها.</td><td rowspan="4">انخفاض نسبة النساء في المناصب التنفيذية والقيادية العليا.

عدم توفير نشاط الإرشاد والتوجيه والتدريب اللازم لتأهيل النساء الأخريات للمناصب العليا.

عدم وجود قدوة حسنة للنساء في بيئة العمل.

ارتفاع مستويات الصراع داخل المنظمة.</td></tr>
<tr><td>تمتلك" ملكة النحل" القدرةَ على التكيُّف في بيئة عمل يُهيمن عليها الرجال.</td><td>تعَدُّ" ملكة النحل "عائقًا للتقدُّم الوظيفي للنساء الأخريات؛ بسبب الخوف من المنافسة والرغبة في البقاء " فريدةً" من نوعها في المنظمة.</td></tr>
<tr><td>تمتلك" ملكة النحل" القدرةَ على التعامل مع التحيُّز من خلال إظهار أنها مختلفة عن النساء الأخريات.</td><td>تؤكِّد" ملكةُ النحل "على السمات "الذكورية "بالقول دائمًا" :أنا لستُ مثل النساء الأخريات ...أعتقدُ أني أشبه الرجال ...حيث أعطيتُ الأولويةَ دائمًا لمسيرتي الوظيفية."</td></tr>
<tr><td>تمتلك" ملكة النحل" القدرةَ على إضفاء الشرعية على القوالب النمطية النوعية.</td><td>ليس لدى" ملكة النحل "الولاء تجاه النساء الأخريات.</td></tr>
<tr><td>تمتلك" ملكة النحل" الطموحَ</td><td>لا تدعم" ملكة النحل "المبادرات الرامية إلى معالجة</td><td>ارتفاع مستويات المنافسة غير الصحية</td></tr>
</table>

والرغبة الشديدة في محاولة لإثبات الذات.	عدم المساواة بين الجنسين في بيئة العمل.	في بيئة العمل. - ارتفاع مستويات ممارسة السلوكيات الضارة كالتنمُّر في بيئة العمل. - زيادة مستويات الخلل في منظومة القيم التنظيمية في بيئة العمل. - ارتفاع معدلات الغياب لدى المرؤوسات - زيادة دوران العمل والت رُّب الوظيفي من قِبل المرؤوسات؛ مما يؤثر على أداء المنظمة.
تمتلك" ملكة النحل" القدرةَ على تحقيق أهدافها الخاصة.	تدعي" ملكة النحل "وباستمرار أن التمييز بين الجنسين في بيئة العمل لا أساسَ له؛ إذ إنَّ وجود عدد قليل جدًّا من النساء في القمة يعود إلى أن النساء الأخريات أقل التزامًا من الرجال في القيام بوظائفهن.	
	تكون" ملكة النحل "متشدِّدة عند تقييم النساء المرشَّحات أكثر من الرجال المرشَّحين عند التقدُّم للترقية أو فرص وظيفية عُليا في بيئة العمل.	
	تمارس" ملكة النحل "التنمُّر على النساء في بيئة العمل، والعمل على التقليل من شأنهن وتهميشهن.	

حالة دراسية:

متلازمة "الرجل الأول": الرئيس التنفيذي ألبرت جون دونلاب (Albert John Dunlap) وانهيار شركة صن بيم (Sunbeam)[5]:

في السنوات الأخيرة من القرن العشرين المنصرم في منتصف العقد الأخير منه، كانت شركة "صن بيم(Sunbeam) " للأجهزة المنزلية تعاني من مشاكل وأزمات مالية وتنظيمية وإدارية. وفي عام 1981 استحوذت شركة اليجيني الدولية (Allegheny International) على تلك الشركة، ولكن لم يكن لها دورٌ ملحوظٌ في تطويرها أو الارتقاء بها، فسيطر على نسبة كبيرة من أسهمها " مايك برايس ومايكل شتينهاردت (Michael Price and Michael Steinhardt) وأخرجا الشركة المصنِّعة للأجهزة المنزلية من الإفلاس في عام 1990.

في فترتين متعاقبتين تولي إدارة الشركة رئيسان تنفيذيان بهدف إعادة هيكلتها. أما أولهما فبول كازاريان (Paul Kazarian)، وهو أحد الشركاء والرئيس التنفيذي الذي طرح "صن بيم" للاكتتاب العام. اتَّبع كازاريان أسلوبًا في قيادته الإدارية شديدَ التقلُّب، فتمَّ فصله في العام 1993. وأما ثانيهما فهو روجر شيبك (Roger Schipke)، وكان رئيسًا تنفيذيًّا سابقًا لشركة "جنرال إلكتريك". تبنَّى "شيبك" إستراتيجية النفس الطويل، فركَّز على تطوير الشركة في مدى زمني طويل، بالتدريج وببُطء. . لم تعجب هذه الإستراتيجية مُلَّكًا في الشركة، وعلى رأسهم برايس وشتينهاردت، فاستقال "شيبك".

تدهورت أحوال شركة "صن بيم"، إذ أصبحت مصانعها بآلاتها وأدواتها متقادمةً، وأنظمة معلوماتها متخلفة. معدل دوران العمل فيها تجاوز 50 ٪. فشلت الشركة في مواكبة منافسيها. كان معظم المستهلكين الذين اشاروا منتجاتها من كبار السن حينما كانت الشركة مزدهرةً في خمسينيات وستينيات القرن العشرين، ولم تُفلح في جذب عملاء جُدُد في السنوات الأخيرة منه. ووصل الحال إلى أن ذكرت مجلة " الرئيس التنفيذي": أنه تمَّ التصويتُ على مجلس إدارتها كأحد أسوأ مجالس الإدارة لعام 1994.

كانت الشركة تحتضر، كما ظنَّ الكثيرون. وكانت الشركة بحاجة ماسَّة حقًّا إلى مُنقذ.

في منتصف عام 1996، أعلنت شركة " صن بيم " أن ألبرت جون دونلاب (Albert John Dunlap) سيكون المدير التنفيذي ورئيس مجلس إدارة الشركة، فقفز سعر سهم الشركة بنسبة % 50، في نفس اليوم. فما الذي حدث؟ ومَن هو " ألبرت دونلاب"؟

نشأ ألبرت جون دونلاب في حي فقير، وكانت أول وظيفة مدنية له بعد تخرُّجه من الكلية هي الإشراف على مصنع كيمبرلي كلارك (Kimberly-Clark)، وتمكَّن من تنفيذ تحسينات تشغيلية في المصنع، ثم واصَل العمل حتى أصبح مديرًا تنفيذيًّا.

واصل "دنولاب" النجاحَ، واشتهر بأسلوبه الإداري الهجومي، وتمتَّع بسمعة كبيرة في وسائط الإعلام، وجذبت صورته القوية ونهجه الإداري كثيرًا من الشركات المتعثرة إليه لإعادة هيكلتها، فأصبح أحد أشهر رجال الأعمال المتميزين بقدرتهم على تحويل الشركات الخاسرة إلى شركات رابحة وأكثر المديرين التنفيذيين صرامةً وسرعةً في اتخاذ القرارات.

جذبت هذه الصورة ل"دونلاب" شركة " صن بيم"، فكان تعيينه رئيسًا لمجلس إدارتها لتعزيز ربحية الشركة وتعظيم ثروة المساهمين.

يعزو دونلاب دائمًا مشاكل الشركات إلى "متلازمات البرج العاجي[6]"؛ أي عدم قدرة المديرين المتعلمين من خريجي كليات إدارة الأعمال على اتخاذ القرارات السريعة، وإلى ثقافة الشركات كمصدر لمشاكلها؛ ومن هنا جاءت مهاجمته لهذه الثقافات. يعتبر دونلاب نفسه "الشخص الأول" الذي اكتشف هذا الخلل في الشركات، واستطاع إيجاد الحلول لها. ومع مرور الوقت، بدأت تتكشَّف الجوانب السلبية لنهجة الإداري وقراراته السريعة، وبدأت تتضح الجوانب السلبية لسلوكياته الشخصية.

اتخذ دونلاب عددًا من الإجراءات السريعة المتشددة؛ شملت تسريح آلاف من العمال، وإغلاق عدد من مصانع الشركة، وتقليص التعويضات النقدية للمديرين والموظفين بالإضافة إلى تقليص منح الأسهم. وكان يبرر هذه الإجراءات بأن هدفها خفض النفقات.

واللافت في الأمر أن هذا الخفض في النفقات لم يشمله شخصيًّا، فهذه القرارات الصارمة لإعادة الهيكلة ورفع قيمة أسهم الشركة على حساب الموظفين لم يُطبِّقها على نفسه، حيث منَح نفسَه الكثيرَ من المكافآت المالية والمزايا الأخرى؛ تمتَّع بالسكن في أفخم الفنادق، وسافر بتذاكر الطيران الممتازة، واستخدَم أغلى السيارات. ولم يجد دونلاب في هذا أيَّ تناقض. كان يُبرر هذا السلوك بالقول: "لديكم أفضل صفقة في رئيس تنفيذي مرتفع الأجر"، وكان يُكرِّر: إن المديرين الأقوياء،

الأوائل في إيجاد الحلول، يستحقون مبالغَ ضخمةً من المال؛ لما أسهموا بجهدهم في تحقيق الثروات الهائلة للشركات.

وإضافةً إلى تعزيز منفعته الخاصة، وتعيين أصدقاء مُقرَّبين له في مجلس الإدارة رغم انتقادات بعض المستثمرين، فإن سلوك " ألبرت دونلاب "الإداري وأسلوبه في التعامل اتَّسم بالغرور والغطرسة والشعور بالعظمة، وتجاهل تعليقات وملاحظات مجلس الإدارة وصغار التنفيذين على قراراته، وقاوم بكل قوة أيَّ جهد مبذول لتعديل وتغيير وجهة نظرة، حيث كان يثق بوجهة نظرة ثقةً عمياء.

هذا النهج والأسلوب الإداري وسلوكيات " دونلاب" الشخصية كانت وراء ما حدث من تدهور لشركة "صن بيم" مرة أخرى. وبدلًا من الاعتراف بالخطأ، فضَّل "دونلاب" خداع المساهمين؛ وذلك بالتلاعب في البيانات المالية للشركة كي تبدو أفضل مما هي عليه في الواقع. فبدلًا من تسجيل صافي ربح للشركة عن عام 1997 مقداره 3 .83 مليون دولار، أظهرت التقارير المالية الصادرة عن الشركة ربحًا صافيًا مقداره 109 .4 ملايين دولار.

ولكنَّ الخداعَ لم يستمر، حيث أدرك مجلسُ الإدارة حقيقةَ الوضع بعد أن اكتشف مراجعون داخليون التلاعبَ الحاصلَ في البيانات المالية، فقرَّر المجلس عقدَ اجتماع عاجل في 13 يونيو 1998، واتَّخذ قرارًا بالاستغناء عن خدمات دونلاب؛ نظرًا لعدم ثقة أعضاء المجلس فيه.

كان ردُّ دونلاب هو رفض قرار المجلس، واتِّهام مجلس الإدارة بإنكار خدماته وجهوده، وقام برفع دعوى قضائية ضد الشركة يُطالبها بما قال إنها مستحقات متأخرة لدى الشركة. أما الشركة نفسها فلم تستطع النجاةَ من تأثير قراراته وإجراءاته التي قلبتها رأسًا على عقب، لتقوم في عام 2001 برفع دعوى لحمايتها من الإفلاس.

ثمةَ سمات رئيسية تُبرز الجانبَ السلبيَّ للقيادة الإدارية: المصلحة الذاتية كدافع أهم وأبرز، والأسلوب الشخصي الأناني والممعِن في تجاهل الآخرين، وعدم الاهتمام برفاهية المرؤوسين، والتنكُّر للثقافة الإيجابية للمنظمة؛ وكلها سمات اتَّصف بها " ألبرت جون دونلاب".

أسئلة تتعلق بالحالة الدراسية:

1- كيف ساهمت خصائص وسلوكيات الرئيس التنفيذي" ألبرت جون دونلاب" في خداع الإعلام وأصحاب الشركات؟

2- كيف أسهم نهج وأسلوب إدارة الرئيس التنفيذي "ألبرت جون دونلاب" في انهيار شركة "صن بيم"؟

3- حلِّل شخصيةَ الرئيس التنفيذي" ألبرت جون دونلاب" من وجهة نظرك.

4- ما أوجه الشبه بين شخصية "ألبرت جون دونلاب" وخصائص متلازمة "الرجل الأول"؟

5- كيف يمكن للقيادات الإدارية تجنُّب متلازمة "الرجل الأول"؟

6- كيف يمكن للقيادات الإدارية تجنُّب "متلازمة البرج العاجي"؟

الخاتمة:

تُشير المناقشة في هذا الفصل إلى أن هناك علاقةً واضحةً بين القيادة الإدارية والنوع الاجتماعي؛ إذ إنَّ الفجوة بين الجنسين في المناصب القيادية تعود لمجموعة من العوامل المتداخلة (مثل: العوامل الاجتماعية والثقافية والتنظيمية، والعوامل المرتبطة برأس المال البشري، والعوامل المرتبطة برأس المال الاجتماعي)، والتي تحدُّ من فعالية النساء مقارنةً بالذكور. كما اتَّضح من خلال هذا الفصل أن هناك تأثيرًا واضحًا للنوع الاجتماعي على أسلوب ونمط القيادة المستخدم؛ فالقادة الذكور عادةً يميلون إلى استخدام القيادة التبادلية، في حين أن النساء يملن إلى استخدام القيادة التحويلية والديمقراطية.

كما اتضح من خلال المناقشة في هذا الفصل أن هناك فروقًا بين الرجال والنساء في ممارسة السلوكيات المؤذية أو الضارة؛ فنلاحظ أن بعضَ القادة الذكور يمارسون سلوكيات التنمُّر على المرؤوسين وخاصة النساء الموظفات؛ حيث إن القادة الذكور قد يستخدمون سلطتهم التنظيمية وخصائصهم الذكورية لممارسة التهديد والتخويف لتحقيق أهدافهم الشخصية.

كما أنَّ هناك ظواهر حديثة في المنظمات تتعلَّق بالنوع الاجتماعي وممارسة أسلوب القيادة الإدارية الهدَّامة، مثل: ظاهرة متلازمة "الرجل الأول"، وظاهرة متلازمة "ملكة النحل". تتصف هاتان الظاهرتان بممارسة سلوكيات تتَّسم بالعدوانية والتنمُّر والتعسُّف تجاه نفس الجنس. كما أن هذا الفصل ألقى الضوءَ على وجود اختلافات بين الرجال والنساء في نمط القيادة وممارسة السلوكيات السيئة. فنُلاحظ - مثلاً - أنَّ بعض النساء اللاتي يتَّسمن بخصائص متلازمة "ملكة النحل" لا يقاومن الهيمنة الذكورية في الإدارة، بل يحاولن أن يمارسن سلوكياتٍ تتماشي مع الخصائص الذكورية، كما يقمن بتعزيز الصورة النمطية تجاه الأدوار الاجتماعية المحدَّدة مُسبقًا لكُلٍّ من الرجل والمرأة عن طريق الابتعاد عن النساء في بيئة العمل وعدم تقديم الدعم اللازم. وعلى هذا الأساس، ففي حين أن الرجال والنساء قد يكونون متورطين في ممارسة سلوكيات مؤذية تجاه المرؤوسين، بغض النظر عن النوع الاجتماعي؛ فإن كثيرًا من هذه السلوكيات تنطوي على إساءة استخدام السلطة وقوة المركز. وأخيرًا، يجب التأكيد على أن العلاقة بين القيادة الإدارية والنوع الاجتماعي قضية شائكة ومتعددة الأطراف؛ لذا يتعيَّن الحذرُ من تعميم بعض نتائج الدراسات التي أُجريت في سياقات ثقافية معينة وفي أزمنة مختلفة. وبناءً على ذلك، يجب أن تتم معالجة هذه القضية من منظور شمولي يتضمَّن الجوانبَ الاجتماعيةَ والثقافيةَ والتنظيميةَ والشخصيةَ لإعطاء فهمٍ أعمق للعلاقة بين القيادة الإدارية والنوع الاجتماعي.

أسئلة للمناقشة:

1- من وجهة نظرك، هل هناك أثرٌ للنوع الاجتماعي على أسلوب القيادة المتبع في منظمتكم؟

2 - هل تُظهر القيادات النسائية في منظمتك سلوكياتِ متلازمة "ملكة النحلQueen" ()Bee نحو كلِّ النساء؟

3 - هل تُظهر القيادات الرجالية في منظمتك سلوكياتِ متلازمة "الرجل الأول"Alpha) (Males Syndrome نحو كلِّ الرجال؟

4- ما أوجه الشبه والاختلاف بين متلازمة "ملكة النحلQueen Bee Syndrome"

ومتلازمة "الرجل الأول" (Alpha Males Syndrome)

قراءات إضافية:

للحصول على بحوث متميزة حول العلاقة بين النوع الاجتماعي والقيادة المظلمة، يمكن الاطلاع على:

- Chua, S.M.Y.) Murray, D.W.(2015)”How toxic leaders are perceived: gender and information processing”, Leadership) Organization Development Journal, Vol.36 No.3, pp.292-307.

- Helgesen, S.(1990)The Female Advantage: Women’s Ways of Leadership, Doubleday, New York.

- Othman, R., Fang Ee, F.) Lay Shi, N.(2010)”Understanding dysfunctional leader-member exchange: antecedents and outcomes”, Leadership) Organization Development Journal, Vol.31, No.4, pp.337-350.

الفصل الخامس
آثار القيادة الإدارية الهدَّامة على البيئة التنظيمية

المقدمة:

من المُسلَّم به أن أيَّ منظمة إدارية هي في جوهرها كيان اجتماعي، تعيش في حيز اجتماعي، حيز من العلاقات والتبادل والتأثير والتأثر. لذلك، فإن طريقة إدارة أيِّ مؤسسة وممارسات قادتها الإداريين وسلوكياتهم تؤثر في بيئتها الداخلية وعلاقات منسوبيها وناتجها الاقتصادي، وهذا التأثير يمتد ليشمل مجتمعَها الأوسع سلبًا أو إيجابًا.

هناك جملة من التكاليف التي تربو على المنافع، وقد تمحوها، تتسبَّب فيها الممارسات المؤذية والسلوكيات السلبية للقيادة الإدارية. وهذه التكاليف تتنوع من تكلفة خاصة بالمؤسسة الإدارية، وتتعقد وتتشابك إلى تكاليف عامة تؤثر على المجتمع وتنميته الاجتماعية. فالإخلال الشديد بين منطق المصلحة الفردية مثلًا، ومنطق المصلحة العامة، يكون مصدرًا للتوترات داخل البيئة التنظيمية وخارجها؛ ومن هنا تنشأ المنازعات بين الحاجات والرغبات، وبين الوضع الحالي والوضع المستقبلي، بين النماذج المؤذية وقيم الودِّ والتماسك، وبالتالي ضعف القدرة الإنتاجية.

في هذا الفصل، ستتم مناقشة هذه الآثار السلبية للقيادة الإدارية الهدَّامة على المستوى التنظيمي وعلى المستوى الفردي، حيث أظهرت الدراسات أن تكلفة الإدارة الهدَّامة متعددة الأوجه، تؤثر على الأفراد كما تؤثر على فِرَق العمل وعلى المنظمة الإدارية ككل. فأما من حيث التأثير على المستوى التنظيمي، فسيناقش هذا الفصلُ مستويات التكاليف والخسائر في الموارد البشرية، وفي الموارد المادية للمنظمة الإدارية. وأما من حيث التأثير على المستوى الفردي، فسيناقش النتائجَ السلبيةَ وردود الأفعال السلبية من قِبل الأفراد الذين يُمارس ضدَّهم سلوكيات سلبية، متمثِّلة في

الأمراض الجسدية والاختلالات النفسية، وانخفاض مستويات الأداء. كما سيتمُّ التطرُّق لحالة دراسية واقعية بالنقد والتحليل؛ لفهم آثار القيادة الإدارية الهدَّامة على المستويين الفردي والتنظيمي.

أولًا - آثار القيادة الإدارية الهدَّامة على المستوى التنظيمي:

للقيادة الإدارية الهدَّامة العديدُ من الآثار السلبية والضارة على المنظمة ككل، مثل: الثقافة التنظيمية، والأداء المؤسسي، والعملاء الداخليين والخارجيين، ومؤسسات المجتمع المختلفة. في هذا الجزء من الفصل، سيتمُّ التركيزُ على الآثار التي تتعلَّق بالثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وهي على النحو التالي:

1- القيادة الإدارية الهدَّامة والثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية - كما أشرنا في الفصل الرابع - تشتمل على مجموعة من القيم التي تتضمَّن أفكارًا ومعتقداتٍ حول أنواع الأهداف التي يجب على أعضاء المنظمة اتِّباعها والطرق أو السلوكيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف. من هذه القيم التنظيمية يستمد أعضاء المنظمة المعاييرَ التنظيميةَ والقواعد المجتمعية والمبادئ التوجيهية الأخرى والسلوكيات المطلوبة. إذًا، فالثقافة التنظيمية تتشكَّل من عدة مصادر، بما في ذلك تاريخ المنظمة وفلسفتها وسياساتها وممارساتها وقيم الإدارة العليا. ومع ذلك، فإن افتراضات ومعتقدات ومهارات وصفات القادة (بما في ذلك أساليبهم الشخصية وإستراتيجياتهم القيادية) لها تأثيرٌ كبيرٌ على ثقافة المنظمة، هذا التأثير يمكن أن يكون إيجابيًّا وتحويليًّا في الوقت نفسه، وهو ما يُعطي مؤشرًا لأهمية السلوك التعاوني الموجَّه نحو الإنجاز، وبالتالي خلق وتعزيز الثقافة البنَّاءة. ويمكن أن يكون التأثير سلبيًّا وهدَّاما، وهو ما ينتج بشكل ضمني عن السلوكيات السلبية والعدوانية التي تؤدي إلى خلق ثقافة دفاعية. (Litzky et al.) ., 2006

إذًا؛ للقادة دورٌ كبيرٌ في تشكيل ثقافة المنظمة، فهم الذين يُحدِّدون القيمَ والمعايير وأسلوب العمل والسلوك المرغوب وهوية المنظمة. بمعنى آخر – كما اقترح كيتس دي فريس (Kets de Vries, 1991) – أن المنظمة تعكس ثقافة القائد، فإذا كان القائد سيئًا يمكن أن تصبح ثقافة المنظمة سيئة؛ والعكس صحيح، إذا كان القائد جيدًا وفعَّالاً، فإن المنظمة ستكون صحيةً وفعَّالة. أيضًا، فإن سلوك القادة الهدَّامين قد يُسهم في تبرير ممارسة السلوك السلبي في المنظمة، وإنشاء مجموعة

جديدة من المعايير "الضارة"، التي قد تعتبر سلوكًا مقبولً من قِبل أعضاء المنظمة مع مرور الوقت. على سبيل المثال، إذا كان القائد يمارس سلوكيات مثل المحسوبية، وعدم العدالة، وعدم احترام حقوق الآخرين، والاهتمام بمصلحته الذاتية على حساب مصلحة المنظمة؛ فمن المحتمل أن تكون هذه السلوكيات هي القاعدة، ويتمُّ تعلُّم قيم القائد السيئة من قِبل الآخرين (Erickson et al , 2015).

كما أنَّ القيادة التعسفية مع مرور الوقت تخلق ثقافةً تنظيميةً سيئةً، كانخفاض مستويات الثقة بين أعضاء المنظمة، وارتفاع مستويات الخوف، وعدم الاستقرار التنظيمي، وعدم الولاء التنظيمي، وانخفاض مستويات الروح المعنوية بين الموظفين، وزيادة الاهتمام بالمصالح الذاتية، والأنانية، وعدم التعاون، والصراع الظاهر والخفي، والانتقام، والمحسوبية، وعدم الانسجام، وتزييف المعلومات؛ وهذا يؤثر بشكل عام على المنظمة، ويُسبِّب عدمَ القدرة على اجتذاب قيادات مؤهلة (Starratt & Grandy, 2010).

2- القيادة الإدارية الهدَّامة وأداء المنظمة:

يعتبر الإشراف السيئ في بيئة العمل من المشكلات الخطيرة التي قد تؤدي إلى خلل وانهيار المنظمات بسبب سوء الأداء التنظيمي والتكاليف المالية الكبيرة. فقد أشار رانديبو وآخرون (Brandebo et al. , 2016) إلى أن القادة المدمِّرين لهم تأثيرٌ واضحٌ على انخفاض معدلات الإنتاجية وانخفاض معدلات الابتكار، بسبب تأثيرهم على مستويات رضا الموظفين، وهو ما يؤدي إلى زيادة معدلات طلب الإجازات المرضية وارتفاع معدل دوران الموظفين؛ وهذا بالتالي يقود إلى ضعف وتدني مستوى أداء المنظمة على المدى البعيد. كما يرى هيرشكوفيس وبارلينغ (Hershcovis & Barling, 2010) أن سوء المعاملة الذي يرتكبه القائد أو المدير في المنظمات لا يؤثر فقط على الرضا الوظيفي للموظف أو على الجانب النفسي؛ وإنما يزيد أيضًا من احتمالية التسرُّب الوظيفي ودوران العمل. ووفقًا لتيبر وآخرين، (Tepper et al. , 2006) فإن المنظمات التي تديرها قيادات هدَّامة تكون تكاليفها المالية عالية، حيث تُكلِّف القيادة الإدارية الهدَّامة الشركات الأمريكية نحو 8 .23 مليار دولار سنويًّا؛ وذلك يعود إلى التكاليف القانونية والتكاليف المتعلقة بالغياب، وانخفاض الإنتاجية، وزيادة تكاليف الرعاية الصحية؛ وبالتالي ارتفاع التكاليف المادية لاستبدال الموظفين. كما تشير التقارير في المنظمات العسكرية الأمريكية أن تكلفة استبدال جندي

واحد تُقدَّر بمئة ألف (100000) دولار أمريكي على الأقل، هذا من دون تكاليف تدريب الموظف الجديد (Erickson et al. , 2015).

إضافةً إلى ذلك، تتحمَّل المنظمات تكاليف مباشرة وغير مباشرة على حدٍّ سواء نتيجةً للقيادات الإدارية الهدَّامة. وتشمل التكاليفُ المباشرةُ الإجازات المرضية المدفوعة، والغياب المتكرر، والتكاليف المرتبطة بتقديم خدمات لمساعدة الموظفين؛ في حين تشمل التكاليف غير المباشرة خسائر الإنتاجية وتكاليف التوظيف وتدريب الموظفين الجُدد. وهناك أيضًا التكاليف الإضافية المطلوبة للعمل لساعات إضافية، أو لأنَّ المرؤوسين كان عليهم أن يعملوا أكر للتعويض عن العمل الذي كان ينبغي أن يقوموا به أثناء غيابهم. وتتحمَّل المنظمات أيضًا تكاليف باهظة مرتبطة بتدهور مناخ العمل بشكل عام. كما أن هناك تكاليف خفية للمنظمة نتيجة للإشراف السيئ، حيث إن التكاليف "الخفية" لتنمُّر القادة في المنظمات قد تتضمَّن نظرةَ العملاء السلبية للمنظمة، وفقدان ثقة المستثمرين، وفقدان "رأس المال المعرفي" أثناء مغادرة الموظفين للعمل أو عدم التزامهم التنظيمي.

أيضًا، تُشير الإحصاءات الاقتصادية في أستراليا إلى أن التنمُّر في بيئة العمل يُكلِّف الدولة ما بين (6) إلى (13) مليار دولار أسترالي (بمعدل 5 .3 ٪)، بما في ذلك تكاليف الفرص الخفية والمفقودة، وترتفع إلى (17 - 36) مليار دولار في السنة (بمعدل 15 ٪). كما أشارت الإحصائيات إلى أن ما بين (350000) و (5 .1) مليون من العمال الأستراليين قد يكونون ضحايا للتنمُّر في العمل (Australian Safework, 2020, McCarthy, 2004). كما قُدِّرت التكلفة الإجمالية للتنمُّر في المنظمات في المملكة المتحدة في عام 2007 م بنحو 75 .13 مليار جنيه إسترليني (Gov. UK, 2020a). كما أن الوضع مُشابه في كلٍّ من ألمانيا (Chappell & Di Martino, 2006)، واليابان (Meek, 200).

ملخص آثار القيادة الإدارية الهدَّامة على المستوى التنظيمي:

من خلال العرض السابق، يتضح أن القيادة الإدارية الهدَّامة تؤثر سلبًا على المنظمة؛ لذا فإن المنظمات التي تديرها قيادات هدَّامة تلحقها آثارٌ ضارة، وتتحمَّل تكاليف عالية على المدى البعيد؛

مما قد يؤدي إلى فشلها وانهيارها بشكل كامل، كما أكَّدت على ذلك ويكر (Whicker, 1996).
الجدول رقم (8) يُلخِّص الآثارَ السلبيةَ للقيادة الإدارية الهدَّامة على الثقافة التنظيمية وأداء المنظمة.

جدول (8)
آثار القيادة الإدارية الهدَّامة على المستوى التنظيمي

آثار القيادة الإدارية الهدَّامة على المستوى التنظيمي	أمثلة	النتيجة
1- أثر القيادة الإدارية الهدَّامة على الثقافة التنظيمية	المحسوبية عدم التعاون عدم احترام الآخرين عدم العدالة الأنانية عدم الثقة الخوف والرهاب الصراع العدوانية وخلق ثقافة دفاعية الانتقام عدم الانسجام تزييف المعلومات الكذب	- عدم الاستقرار التنظيمي. - تدهور العلاقات في بيئة العمل. - تدهور الثقافة التنظيمية. - ارتفاع معدلات السلوكيات الضارة (مثل: الجريمة). - عدم الولاء التنظيمي. - عدم الالتزام التنظيمي.
2- أثر القيادة الإدارية الهدَّامة على أداء المنظمة	ارتفاع معدل الإجازات المرضية التسرُّب الوظيفي دوران العمل ارتفاع معدلات التقاعد المبكر انخفاض مستوى الإنتاجية زيادة التظلمات والشكاوى	- ارتفاع التكاليف المالية. - تدنِّ مستوى جودة المنتجات والخدمات. - عدم القدرة على اجتذاب قيادات أو موظفين مؤهلين. - فقدان رأس المال المعرفي. - فقدان رأس المال البشري. - الفساد والخلل التنظيمي.

	زيادة التقاضي والتعويض الفساد الغش التخريب السرقة	- تدهور سمعة المنظمة. - انهيار المنظمة.

ثانيًا - آثار القيادة الإدارية الهدَّامة على المستوى الفردي:

إنَّ تأثير القيادة على المرؤوسين يعتمد بصورة أساسية على المستوى الإداري للقائد، أي إن القيادات في المستوى الإشرافي الأول يسعَون إلى تدمير فِرَق العمل من خلال سلوكهم التنمُّري، مثل التقليل من الشأن والكذب والخيانة والعدوانية والتهميش؛ وهو ما ينعكس سلبًا على المرؤوسين من حيث تدنِّ مستوى الأداء وزيادة درجة العدوانية كرد فعل لسلوك القائد الهدَّام. أما القيادات في المستويات الإدارية المتوسطة فقد يقومون بتدمير مرؤوسيهم، ليس فقط من خلال سلوكياتهم العدوانية؛ وإنما أيضًا من خلال القرارات التكتيكية السيئة التي تُلحِق الضررَ بالمرؤوسين. أما القيادات في المستويات الإدارية العليا فيُعتبرون الأكثر تدميرًا؛ حيث يمكنهم استخدام كافة السلوكيات التدميرية، كالتنمر والعدوانية واتخاذ قرارات إستراتيجية تُلحق الضرر بالموظفين. كما أن للقيادة الإدارية الهدَّامة في بيئة العمل آثارًا سلبيةً عديدة على المرؤوسين(Fitzgerald & Eijnatten, 2002; Tran et al. , 2014 Tepper et al. , 2006)، وتتمثل تلك الآثار فيما يلي:

1- الآثار على مستوى الرضا الوظيفي:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي على الرغم من الاهتمام الكبير بهذا المفهوم في الدراسات التنظيمية والإدارية. وهذا المفهوم يتضمن مجموعةً من المتطلبات الذهنية والجسدية والعاطفية للفرد نحو وظيفته، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة، في حين يؤدي عدم الرضا إلى نقص الرغبة في العمل. وعرف ميهتا وماهيشوارم (Mehta & Maheshwarim, 2013) الرضا الوظيفي بأنه الشعور بالرضا والارتياح لإشباع الرغبات والحاجات والتوقعات مع العمل نفسه، والشعور بالولاء والانتماء لبيئة العمل. كما أن الموظفين الراضين يمتلكون درجةً عاليةً من الأخلاقيات والالتزام لمنظماتهم، وإنتاجيتهم تكون أعلى، ويشاركون في الأنشطة داخل المنظمة بشكل كبير. وعلى العكس من ذلك؛ فالموظفون غير الراضين عن عملهم لا يُحقِّقون أهدافَ المنظمة، ويكونون غير طموحين وغير متحمسين للعمل، وتقلُّ لديهم درجة الولاء والالتزام التنظيمي.

ثمَّةَ ارتباطٌ كبيرٌ بين سلوك القيادة الإدارية الهدَّامة وانخفاض مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين. حيث إنَّ هذا الانخفاضَ في مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين يؤدي إلى زيادة المشاعر السلبية مثل الغضب والتوتر، وزيادة المشكلات النفسية (مثل: ارتفاع مستوى التوتر والاكتئاب وعدم الدافعية)، واحتمالية ترك الموظفين لعملهم (Kusy &Holloway, 2009). ففي دراسة ميدانية قام بها ين وآخرون (Yen et al. , 2013) لفهم تأثير سلوك القيادة الضارة على الموظفين، باستخدام مقياس "القائد المتسلط الأجوف" لآشفورث (Ashforth, 1994) والتي طُبِّقت على 400 موظفٍ، يعملون في 20 شركةً في مدينة هانوي في فيتنام، وهذه الشركات المدروسة تعتبر الأكثر تطوُّرًا في فيتنام؛ أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه على الرغم من الدور المركزي الذي تلعبه القيادة بالنسبة لكثير من الموظفين، فإن الموظفين يعانون من تدنٍّ مستويات الدافعية وانخفاض الرضا الوظيفي. أيضًا، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين سلوك القيادة الإدارية الهدَّامة ودوران العمل ودرجة الالتزام التنظيمي. إضافةً إلى ذلك، فإن الموظفين الذين يتمُّ تجاهلهم تضعف ثقتهم بالنفس؛ مما يؤدي إلى انخفاض أداء الفرد، ومن ثَمَّ يؤثر على أداء المنظمة بشكل عام.

2- الآثار النفسية والجسدية:

إنَّ القيادات الإدارية الهدَّامة غالبًا ما يُظهرون اضطراباتٍ نفسيةً تتراوح ما بين اضطرابات نقص الانتباه لدى البالغين، واضطرابات الشخصية العدوانية السلبية، واضطرابات الشخصية الحدِّيَّة، واضطراب الشخصية النرجسية؛ وهذا ما يجعلهم يمارسون بعضَ الأساليب الإدارية السيئة، مثل: التحكُّم الصارم (Micromanage) القائم على السيطرة المفرطة والتركيز على التفاصيل الصغيرة لإظهار التفوق والهيمنة (على سبيل المثال: إجبار الموظف على القيام بأعمال فوق قدرته وطاقاته، مع تجاهل قدرة الموظف الجسدية والعقلية)، أو ممارسة الإدارة القائمة على الأنا (النرجسية)، أو الإدارة القائمة على التخويف والتنمُّر (على سبيل المثال: التهديد بالطرد، والتهديد بتقييم الأداء، والإجبار على العمل خارج أوقات الدوام بدون تعويض)؛ مما ينعكس سلبًا على الموظفين من حيث التأثير على الجوانب النفسية (Physical) والجسدية (Goldman, 2009) (Psychologic). وتماشيًا مع جولدمان (2009)، أكدت بعض الدراسات وجود ارتباط قوي بين القيادة الإدارية الهدَّامة وارتفاع مستويات الأضرار النفسية والجسدية لدى الموظفين (Ashforth, 1997; Kusy & Holloway, 2009 Tepper, 2000). فالآثار الجسدية تتضمن التغيرات

الجسدية التي تظهر على الموظف، مثل: التغيرات في مستويات ضغط الدم أو الكوليسترول، وزيادة التوتر العضلي، والقرحة، والصداع، وآلام المعدة، وارتفاع معدلات السكر، وغير ذلك من المشاكل الصحية. أما الآثار النفسية فقد تتضمن الاكتئاب والإرهاق والاحتراق الوظيفي والقلق والغضب وعدم القدرة على التركيز وفقدان الذاكرة، ومشكلات نفسية عديدة. بشكل عام، فإن الإشراف التعسفي يؤثر سلبًا على الصحة النفسية للموظف (Mullen et al. , 2018).

كما أن الموظفين الذين يعملون تحت قادة سيئين أو متنمرين، عادةً يعانون من تدنِّي احترام الذات وضعف الثقة بالنفس للقيام بمهام عملهم المطلوبة منهم، وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي. قام بيليتير (Pelletier, 2010) بدراسة سلوكيات القادة في جامعتين من جامعات جنوب ولاية كاليفورنيا الأمريكية، وتوصَّل إلى أن 46% من المشاركين في الدراسة أفادوا بأن سلوك القادة المؤذي قلَّل من اعتزازهم بأنفسهم، و 36% من المشاركين في الدراسة أشاروا إلى أن سلوكيات قادتهم اتَّسمت بالتنمر والسخرية منهم في الأماكن العامة، و % 24 من المجيبين أشاروا إلى أن قادتهم يفتقرون لمبادئ النزاهة والأمانة، و 15% من المشاركين ذكروا أن قادتهم يمارسون سلوكيات تتسم بعدم العدالة وعدم المساواة، هذا بالإضافة إلى قيام قياداتهم بممارسة الإقصاء والتهميش.

كما أن السلوكيات التعسفية والفظة للقادة لها دورٌ في تنامي الرهاب التنظيمي أو ما يُعرف بالخوف الشديد، حيث ذكر ماكوفي (Macovei, 2016) أن الرهاب التنظيمي قد ينشأ من سلوكيات القادة السيئة، مثل: السلوكيات المؤذية للقادة (كالصمت الطويل، والإجابات القصيرة والصعبة، وتجاهل المرؤوسين، واللامبالاة في التعامل)، أو السلوكيات التعسفية للقادة (كالإهانات والإذلال والاحتقار والتقليل من شأن الآخرين، والهيمنة والتلاعب والصراخ والتهديد)، أو السلوكيات الغامضة للقادة التي قد تخلق نوعًا من الإرباك وعدم اليقين نتيجة الإهمال أو تجاوز القواعد التنظيمية المكتوبة وغير المكتوبة. وفي السياق نفسه أكَّدت دراسة النصراوي (2018) التي هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الهدَّامة والرهاب التنظيمي لدى العاملين في شركات الإسمنت في مدينة الكوفة بالعراق، حيث تبيَّن من نتائج هذه الدراسة أن نقص الفاعلية الإدارية والقسوة والاستبداد في التعامل من قِبل القادة كفيلٌ بخَلْق حالة من القلق والخوف لدى العاملين عند أداء الأنشطة المختلفة في بيئة العمل.

يرى ين وآخرون (Quang et al. , 2013) أن بعض المنظمات قد تبدو من الخارج طبيعية وصحية، ولكن لديها مشكلات خطيرة في الداخل، مثل: شعور الموظفين بالعجز، وعدم الاستقلالية، وعدم الحصول على فرصة للمشاركة، وانعدام الأمن الوظيفي، وعدم الارتياح، ووجود مشكلات نفسية وعاطفية؛ وكلها أعراض تشير إلى وجود قيادة إدارية سيئة داخل تلك المنظمات. هذه الآثار السلبية للقيادة السيئة على المنظمة والفرد قد تأخذ وقتًا طويلًا قبل أن تظهر على المستوى العام.

3- الآثار على سلوكيات المرؤوسين:

يشير المدخل القائم على جودة العلاقة بين القائد والأعضاء(The Leader Member Exchange "LMX") المبني على نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) لعالم الاجتماع جورج هومانز (George Homans) إلى أن شكل العلاقة بين القائد والمرؤوسين يقوم على عملية التبادل الاجتماعي، وذلك بحساب التكلفة والمنفعة (Wayne et al. , 1997)؛ ففي هذه العملية، كلا الجانبين يمثِّل المساواة والمعاملة بمبدأ المِثل. ووفقًا للمدخل القائم على جودة التبادل بين القائد والأعضاء، فإنه إذا أدرك أحدُ الأطراف أن طرفًا آخر يبذل جهدًا في علاقة التبادل القائمة، فإن هذا الطرف يحرص على تعزيز علاقة التبادل الإيجابية لتحسين جودة العلاقات، وهو ما يُطلق عليه "التبادل الإيجابي". من ناحية أخرى، إذا أدرك أحدُ الأطراف أن الطرف الآخر يسعى فقط لتحقيق مصلحته الذاتية، فإنه قد ينظر إلى العلاقة على أنها علاقة غير عادلة، وتُعرقل جودة علاقة التبادل؛ وهو ما يُطلق عليه "التبادل السلبي". وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات أن أسلوب التعامل بين القائد والأعضاء يُحدِّد نوعَ العلاقة القائمة؛ على سبيل المثال، إذا كان المرؤوس يرى أن القائد يمارس سلوكيات لغرض مصلحته الذاتية؛ فإن ذلك يُقلِّل من مستوى جودة العلاقة بينهما. والعكس صحيح، إذا كان المرؤوس يرى أن القائد يمارس سلوكيات تتَّسم بدوافع اجتماعية؛ فإن ذلك يُعزِّز من جودة العلاقة بينهما (Kelley, 1967).

واستنادًا إلى نظرية التبادل الاجتماعي وإدارة الانطباع، درس ليو وآخرون (Liao et al. , 2019) العلاقة بين نرجسية القائد وصوت الموظفين .(Employee Voice) وطُبِّقت الدراسة على رؤساء وموظفي الشركات المملوكة لدولة الصين والشركات الخاصة في الصين.

وطبَّق ليو وآخرون الدراسة على 243 موظفًا (53 ٪ من الإناث، و 47 ٪ من الذكور)، و 71 مشرفًا (29 ٪ من الإناث، و 71 ٪ من الذكور). وأظهرت نتائج الدراسة أن القائد النرجسي الذي يترك انطباعًا لدى المرؤوسين بأنه يسعى لتحقيق أهدافه الذاتية بدلاً من الأهداف العامة؛ فإن ذلك يؤثر على جودة العلاقة التبادلية بين القائد والأعضاء (The Leader Member Exchange)، وهذا بالتالي يؤثر سلبًا على صوت الموظفين. ويُعرَّف سلوك "صوت الموظف" بأنه السلوك الذي يتبنَّاه الموظف بغرض تقديم مقترحات مبتكرة للمنظمة لتطوير وتحسين الإجراءات والأداء، أو توجيه النقد لإجراءات معينة. واتفق عدد من الدراسات على أن "صوت الموظف" داخل المنظمات يعتبر أحد العوامل الرئيسة التي تُعزِّز تطوير المنظمة، ويلعب دورًا مهماً في صُنْع القرارات، وعندما يتمُّ كتم "صوت الموظف" من قِبل القائد الإداري الهدَّام، مثل القائد النرجسي؛ فإن ذلك يؤدي إلى نتائج سلبية، كزيادة درجة الصراع والتوتر والقلق داخل المنظمة. على سبيل المثال، بما أن القادة النرجسيين مفرطون في الثقة بالنفس، فإنهم يحبون أن يحصلوا عليها عن طريق مدح الآخرين لهم، ولكنهم حسَّاسون للنقد، ولتقييم الآخرين، وغير مستعدين لقبول النقد أو الآراء أو المقترحات التي لا تتوافق معهم؛ ومن ثَمَّ تُصبح العلاقة بين القائد والموظف متوترةً، وقد لا يُخاطر الموظفون بإعطاء ملاحظات للقادة النرجسيين لحماية أنفسهم من عدوانيتهم.

أيضًا، وبناءً على نظرية التبادل الاجتماعي، فإن العمل تحت قائد سيئ يُعزِّز من قيام المرؤوسين بممارسة سلوكيات غير مرغوب فيها اجتماعيًّا، مثل سلوك "النميمة"، الذي قد يكون عن طريق اتصال شفهي أو كتابي حول المسائل الشخصية لطرف ثالث، أو للحصول على معلومات معينة حول القائد أو حول البيئة الاجتماعية للفرد، أو التلاعب بهدف رفع مكانة الشخص. وفي دراسة لدوكستر وآخرين (Decoster et al. , 2013)، استخدمت المسح على عينة مكونة من ٣٢٥ موظفًا يعملون بدوام كامل في (١٧) مؤسسة خاصة (مثل: المبيعات والتصنيع والتكنولوجيا والخدمات والبناء) والقطاعات العامة، وتقع تلك المؤسسات في المناطق الوسطى والشرقية في نيبال؛ توصلت النتائج إلى أن الموظفين يميلون إلى المشاركة في سلوك النميمة إذا كانوا يعملون تحت إدارة مشرف سيئ، ولكن إذا كان الموظفون يُقدِّرون مؤسستهم (أي لديهم ولاء لمؤسستهم)، فإنهم يكونون أقل ميلاً إلى المشاركة في سلوك النميمة محاولةً منهم للمحافظة على صورة المنظمة من الأضرار المحتملة. كما أكدت بعض الدراسات أنه متى شعر الموظفون بأنهم يُعامَلون بطريقة سيئة (على سبيل المثال، التخويف أو الإهانة أو السخرية أو الصراخ)، فإنهم

يميلون إلى الردِّ على السلوك التعسفي لقائدهم من خلال الانخراط في سلوكيات سرية كالنميمة، وتكون موجَّهة نحو المشرف المتعسف؛ من أجل إيذائه أو السعي لأَخْذ حقوقهم بطرق مختلفة. وهذا السلوك يمكن أن يكون له عواقب كبيرة ليس فقط على القائد المستهدف، وإنما على المنظمة ككل، مثل انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية وانهيار سمعة المنظمة.

كما أن الاشراف السيئ قد يكون حافزًا أو مبررًا للموظفين للانخراط في مجموعة متنوعة من السلوكيات المنحرفة (مثل: فقدان الأخلاق المهنية، والفساد، والإساءة للآخرين)، وقد تكون هذه السلوكياتُ ردةَ فعل وانتقامًا من منظماتهم؛ لما يواجهون من إساءة من قِبل قادتهم أو بوصفها نوعًا من التقليد الأعمى لقادتهم المدمِّرين (Tipper et al. , 2009; Tran et al. , 2014) أكد ماكلورين وبست (MacLaren & Best, 2013) أنَّ سلوكيات القيادة النرجسية – وهي أحد أنماط القيادة الإدارية الهدَّامة – (كما في الفصل الثاني) التي تتميز بتعظيم الذات على حساب الآخرين والعصبية وممارسة سلوكيات مثل الاستغلال والعداء؛ تُسهم في رفع مستوى الانفعالات والتوتر لدى المرؤوسين، وبالتالي قد يلجؤون للانخراط في أنشطة معينة تتسبب في الإدمان (مثل: إدمان شرب الكحول، وإدمان المخدرات) والتحرُّش الجنى والمقامرة. كما أن الإشراف التعسفي وممارسة السلوكيات المؤذية من قِبل القيادات (مثل: التخويف والتهميش والنبذ، وزيادة عبء العمل، والتشكيك في القدرات، والتقليل من الشأن أمام الآخرين، وتشويه السمعة، وإلقاء اللوم، والاستغلال، والكذب) تؤدي إلى انحراف المرؤوسين (Lipman-Blumen, 2005).

أيضًا، قد يلجأ المرؤوسون الذين يتعرَّضون إلى سوء المعاملة من قِبل قياداتهم المؤذية إلى ممارسة "سلوكيات تعوق إنتاجية العمل" (Counterproductive Work Behaviors) وهي تشير إلى مجموعة من التصرفات الاختيارية التي تستهدف الإضرار بالمنظمة وموظفيها وذوي المصلحة كالعملاء والمورِّدين، مثل السرقة والاختلاس والغضب والتعدي على حقوق ومشاعر الآخرين. بناءً على نموذج سبيكتور وفوكس (Spector & Fox, 2002) الذي يجمع بين السلوك المعوق للإنتاج (Counterproductive Work Behaviors) (كالعدوان أو التخريب بهدف إيذاء المنظمة أو موظفيها)، وسلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior) ، وهو سلوك اجتماعي يهدف إلى تقديم الدعم والمساعدة؛ فإن هناك مجموعةً متنوعة من العوامل الوظيفية (التنظيمية) (مثل القيود على الأداء، وضغوطات العمل، والظلم، أو تدمير

الجانب النفسي) التي تثير ردود أفعال عاطفية سلبية، مما يزيد من احتمالية الإصابة بسلوك معوق للإنتاجية (Counterproductive Work Behaviors)، وهذا يشمل الأفعال التي تنطوي على احتمال الضرر، مثل العدوان الجسدي والعداء اللفظي(الشتائم) والاستقواء على الآخرين. بعض هذه الأفعال قد تكون مُوجَّهة للأفراد، مثل العدوان والعداء؛ والبعض الآخر من هذه الأفعال تكون موجَّهة للمنظمة، مثل تجنُّب العمل والقيام بالمهام بشكل غير صحيح والتخريب والسرقة. وعلى الجانب الآخر، إذا كان يسود المنظمة مشاعر إيجابية، فإن ذلك يزيد من احتمالية المواطنة التنظيمية والولاء. وفي هذا السياق أكدت دراستان قام بهما داهش على مديرات الخدمات بمحافظة المنيا في مصر وجود سلوكيات سلبية يقوم بها المرؤوسون كرد فعل للقيادة المدمرة، مثل: عدم احترام أوقات الدوام، وخروج الموظفين أثناء ساعات العمل الرسمية لقضاء احتياجاتهم الخاصة، وزيادة معدلات التأخير عن الدوام، واستغلال الأجهزة مثل الكمبيوتر للأغراض الشخصية، وكثرة المشاحنات والصراعات بين أعضاء المنظمة، والفساد وفقدان الأخلاقيات المهنية وعدم الالتزام التنظيمي (داهش، 2014).

ملخص آثار القيادة الإدارية الهدَّامة على المستوى الفردي:

من خلال العرض السابق، يتضح أن نمط القيادة الإدارية الهدَّامة يؤثر سلبًا على الجوانب النفسية والجسدية والسلوكية للمرؤوسين؛ لذا فإنَّ المرؤوسين الذين يعملون تحت قادة سيئين لديهم خياران: إما التكيُّف والبقاء، أو المقاومة والخروج. إنَّ تكيُّف وبقاء المرؤوسين تحت إدارة قيادة هدَّامة يعني أن مستويات الالتزام التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي قد تكون منخفضة؛ في حين أن مقاومة المرؤوسين وخروجهم من المنظمة يعني ارتفاع معدلات الصراع والتوتر، وارتفاع معدلات دوران العمل، وهو ما يزيد من تكاليف التوظيف وإلحاق أضرار اقتصادية محتملة بالمنظمة، كما هو مُوضَّح في جدول رقم (9).

جدول (9)

آثار القيادة الإدارية الهدَّامة على المستوى الفردي

آثار القيادة الإدارية الهدَّامة على المستوى الفردي	أمثلة	القرار	
		التكيُّف والبقاء	المقاومة والخروج
1- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي	- انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي. - انخفاض مستوى الأداء. - انخفاض مستوى الحماس للعمل.	الإصرار على بقاء الموظف في المنظمة: - ارتفاع نسبة الغياب. - ارتفاع نسبة الإجازات المرضية (نتيجة للأضرار النفسية والجسدية).	الإصرار على خروج الموظف من المنظمة: - ارتفاع التكاليف المادية لاستبدال الموظفين. - ارتفاع التكاليف المادية لتدريب الموظفين الجُدُد.
2- الآثار النفسية الجسدية	**الآثار النفسية:** - ارتفاع مستويات ضغط الدم. - ارتفاع مستويات الكوليسترول. - زيادة التوتر العضلي. - القرحة. - الصداع. **الآثار الجسدية:** - الاكتئاب.	- ارتفاع نسبة الأخطاء في أداء العمل. - ارتفاع مستويات الصراع التنظيمي. - ارتفاع مستويات القيام بأعمال غير أخلاقية. - ارتفاع مستويات الفساد الإداري أو المالي.	- ارتفاع تكاليف القضايا القانونية. - ارتفاع التكاليف الاقتصادية. - ارتفاع التكاليف الاجتماعية.

	- الإرهاق. - الاحتراق الوظيفي. - القلق. - الغضب. - عدم القدرة على التركيز. - فقدان الذاكرة.	- تكوين الجماعات غير الرسمية الضارة.	
3- الآثار على السلوكيات	- العدوانية كرد فعل لكتم صوت الموظف. - النميمة. - فقدان الأخلاق المهنية. - الفساد. - الإساءة للآخرين. - الإدمان (مثل: إدمان شرب الكحول، وإدمان المخدرات). - المقامرة. - العدوان الجسدي. - العداء اللفظي (الشتائم). - عدم العمل. - عدم احترام أوقات العمل. - القيام بالمهام بشكل غير حيح.		

	- التخريب (مثل تخريب الأجهزة). - السرقة.		

حالة دراسية:

لفهم آثار القيادة الإدارية الهدَّامة على المستويين الفردي والتنظيمي بصورة تطبيقية وتحليلية، فمن الأهمية استعراض حالة دراسية واقعية لقيادات شركة إنرون الأمريكية، كما هو مُوضِّح أدناه.

القيادات الإدارية الهدَّامة وانهيار شركة إنرون (Enron)[7]:

تأسَّست شركة إنرون (Enron) في العام 1986 م في مدينة هيوستن بالولايات المتحدة الأمريكية، نتيجة اندماج شركتي أنابيب في ولايتي تكساس ونبراسكا بالولايات المتحدة، وعُيِّن "كينيث لاي" الرئيس التنفيذي للشركة المندمجة التي تمَّ تسميتها إنرون، وموقعها في ولاية هيوستن في الولايات المتحدة. وتطوَّرت شركة إنرون في نهاية التسعينيات بشكل كبير لتُصبح أكبر شركة للطاقة والسلع والخدمات على مستوى العالم خلال 16 سنة. وللشركة فروع عديدة في الولايات المتحدة وعبر العالم مثل أستراليا واليابان والمملكة المتحدة.

وكانت شركة إنرون من عمالقة الشركات في أمريكا والعالم، وكانت تُجري كلَّ معاملاتها عبر المنصة الإلكترونية، فكانت إما البائع أو المشتري. ولإغراء وحثِّ كبار المتعاملين في السوق على التداول عبر منصتها، ركَّزت شركة إنرون في تسويقها للمنصة عبر وسائل الإعلام على سمعتها وخبرتها في قطاع الطاقة، وخبرة رئيسها التنفيذي كينيث لاي (Kenneth Lay)، وتصدُّرها لقائمة مجلة فورتشن (Fortune) للشركات الأكثر ابتكارًا في أمريكا ستة أعوام متتالية. وبحلول منتصف عام 2000 م، كان يتمُّ تنفيذ صفقات قيمتها 350 مليار دولار عبر "إنرون أون لاين". كما وصل سعر سهم الشركة في أغسطس من العام 2000 م إلى أعلى مستوياته على الإطلاق عند 90,56 دولارًا. هذا بجانب أن الرؤساء التنفيذيين لشركة إنرون كانوا يتمتعون بالكثير من المزايا المالية والعينية لضمان ولائهم.

وفي عام 2000 م بعد استقالة الرئيس التنفيذي لشركة إنرون كينيث لاي، عُيِّن جيفري سكيلنج (Jeffery Skilling) رئيسًا تنفيذيًّا للشركة من شهر فبراير 2001 م حتى أغسطس 2001 م. وعندما بدأت شركة إنرون تتراجع، كان لجيفري سكيلنج طُرُقه الخاصة في إخفاء الخسائر المالية للشركة؛ حيث كان يستخدم أسلوبًا محاسبيًّا مخالفًا للقواعد المحاسبية المشروعة؛ بقياس قيمة الأوراق المالية بناء على قيمتها السوقية بدلًا من قيمتها الدفترية، وهذا قد يكون أمرًا جيدًا بالنسبة للورقة المالية ذاتها، ولكنه قد يتسبَّب في أضرار كارثية للشركات. وساعدت هذه الممارسة شركة إنرون على جَعْل الشركة تبدو أكثر ربحيةً مما كانت عليه في الحقيقة. وفي ظلِّ سعي إدارة الشركة لمواجهة الخسائر المتفاقمة، جاء أندرو فاستو (Andrew Vasto) المدير المالي للشركة الذي تمت ترقيته بخطة ملتوية لجَعْل الشركة تبدو وكأنها تتمتَّع بمركز مالي قوي، على الرغم من أن عددًا من الشركات التابعة لها كانت تستمر في الخسائر المالية. ولكن تمَّت إقالة فاستو من منصبه في شهر أكتوبر من عام 2001 م بسبب خسائر الشركة الكبيرة التي قُدِّرت في ذلك الوقت بنحو 600 مليون دولار أمريكي؛ حيث تمَّ اتِّهام فاستو بأنه وراء السياسيات المالية والمحاسبية غير السليمة التي اتبعتها الشركة لتضخيم أرباحها وتغطية الخسائر. أيضًا، في أغسطس 2001 م تمَّ تعيين كينيث مرة أخرى رئيسًا تنفيذيًّا للشركة بعد استقالة جيفري سكيلنج، ولكنَّه تقدَّم باستقالته مرة أخرى في شهر يناير 2002 م بعد اعتباره العاملين والمساهمين السببَ الرئيس لانهيار شركة إنرون.

كان أول شخص لاحظ وجود خلل في الكيفية التي تعالج بها شركة إنرون قوائمها المالية هو مُحلِّل من شركة ميريل لينش (Merrill Lynch) المتخصصة في الخدمات التمويلية العالمية، يُدعَى جون أولسن (John Olsen). وعندما بدأ أولسن في إثارة الأسئلة حول شركة إنرون تمَّ فصلُه من العمل. وفي المقابل، قامت شركة إنرون - من أجل إسكات أي صوت يثير الشكوك حول الشركة - بمنح شركة ميريل لينش عقدي عمل قيمة الواحد منهما 50 مليون دولار.

وتعَدُّ مؤسسة الخدمات المحاسبية آرثر أندرسن (Arthur Anderson) لاعبًا رئيسًا في استمرار شركة إنرون، حيث كانت تُعَدُّ من أكبر خمس شركات محاسبية في الولايات المتحدة، بجانب تمتُّعها بسمعة عالمية لوجود معايير صارمة. ولكن على الرغم من ممارسات شركة إنرون غير القانونية، كانت موافقةُ شركة آرثر أندرسن على القوائم المالية للشركة كافيةً لعدم تشكيك المستثمرين أو الجهات التنظيمية في أي شيء لفترة طويلة من الوقت. وبالتالي، فإن مؤسسة آرثر

أندرسن تعَدُّ مسؤولةً عن إخفاء عمليات الغش والتدليس التي قامت بها إدارة شركة إنرون. وحصلت مؤسسة آرثر أندرسن مقابل ذلك على عقود لتقديم خدمات استشارية لشركة إنرون بمبالغ مالية كبيرة، بجانب مراقبة حساباتها، وهذا يعتبر في رأي الخبراء تضاربًا في المصالح. كما قام السيد ديفيد دنكان (David Duncan) الشريك المسؤول في مؤسسة آرثر أندرسن عند بدء فضيحة شركة إنرون بالتخلص من جميع المستندات التي تؤكد تواطؤ شركة أندرسن مع إدارة شركة إنرون، وتمَّ فصلُه نتيجة لهذا الأمر.

ولكن بحلول عام 2001 م، بدأ عددٌ من المحللين في التشكيك في أرباح شركة إنرون، لتبدأ مطاردتها هي ومؤسسة آرثر أندرسن، حيث عملت شركة آرثر آندرسن كمدقق حسابي لشركة إنرون لمدة 16 عامًا، وعندما انفجرت فضيحة إنرون أصدرت الحكومة الأمريكية أوامرَها بإجراء تحقيق شامل في تجاوزات الشركة. ووفقًا للوثائق القضائية، تعاوَن الطرفان (إدارة شركة إنرون ومؤسسة آرثر أندرسن) في تصنيف مئات الملايين من الدولارات على نحو غير صحيح كزيادات في حقوق المساهمين؛ وهو ما أدَّى إلى تقدير مزيف للقيمة الحقيقية للشركة. وقد اتهمت المحكمة شركة آرثر أندرسن بعدم اتباع المبادئ المحاسبية المقبولة أثناء تدقيقها في معاملات شركة إنرون؛ ولذا تمَّ اتِّهام شركة آرثر أندرسن أيضًا بتدمير الآلاف من الوثائق الخاصة بشركة إنرون؛ التي تضمَّنت وثائق مادية، وملفات محفوظة، ورسائل بريد إلكتروني. وفي عام 2002 م انهارت مؤسسة آرثر أندرسن مثلها مثل شركة إنرون بعدما أُدينت بالاحتيال وعرقلة العدالة. كما أعلنت الحكومة في بيان لها أن الموظفين الذين يعملون على ملف شركة إنرون أتلفوا عددًا كبيرًا من الوثائق الإلكترونية والمستندات، إضافةً إلى مراسلات تتعلق بهذا الملف، الذي حوَّل قضية شركة إنرون من المنحى المالي البحت إلى المنحى الجنائي؛ وهو ما ترتَّب عليه تبعات سياسية واقتصادية واجتماعية خطيرة. كما اتَّضح من التحقيقيات أن هناك عددًا من الشركات الأخرى والبنوك الاستثمارية التي تورَّطت بشكل أو بآخر مع شركة إنرون.

وبناءً على التحقيقات الطويلة والشائكة والمعقدة، فاز مساهمو شركة إنرون في سبتمبر 2008 م بالقضية المرفوعة ضد الشركة، وحصلوا على تعويضات تُقدَّر ب (7,2) مليارات دولار، في أكبر تسوية في تاريخ حالات الغش المتعلقة بالشركات المدرَجة.

تحليل حالة شركة إنرون:

1- قيادات شركة إنرون والمرؤوسون:

قاد شركة إنرون خمس قيادات سيئة، وتمكَّن الرؤساء التنفيذيون - وعلى وجه الخصوص السيد كينث لاي والسيد جيفري سكيلنج خلال إدارتهما للشركة - من خَلْق ثقافة أتباع خانعين (أولئك الذين يخشون، لسبب أو لآخر، تحدي القائد، ويديمون القيادة السيئة لأولئك الموجودين في السلطة)، وبيئة تنظيمية جعَلت المرؤوسين أو الأتباع يثقون في القيادات بصورة عمياء، كما نجحوا في استخدام سياسات وممارسات إدارية قائمة على التخويف والتهديد بالطرد؛ حيث قاموا بطرد عدد من الموظفين الذين لا يتماشون مع توجهاتهم اللاأخلاقية. كما ركَّز هؤلاء القادة على حقيقة أن شركتهم كانت تُدار من قِبل "أفضل القيادات" الذين يمتلكون عبقريةً غير عادية، وشجَّعوا على ثقافة التفرقة والتمييز داخل المنظمة، وبالتالي تجاهلوا المهمةَ الفعليةَ للشركة، وهي التركيز على المنظمة والموظفين والمساهمين، فمن الواضح أن رؤساء شركة إنرون كانوا بالفعل قادةً "سامِّين".

كان كلٌّ من كينيث لاي وجفري سكيلنج يدفع الموظفين باستمرار إلى أن يكون لهم إسهامٌ في الشركة، حتى لو تطلَّب ذلك عمدًا كسر القواعد الأخلاقية، حيث قام نظام المكافآت الخاص بشركة " Enron " على أساس التركيز على مبدأ "الفوز على حساب جميع التكاليف".

إنَّ إفلاس شركة إنرون تسبَّب في خسارة الموظفين لوظائفهم، كما خسروا مدخراتهم التقاعدية التي كانت على هيئة أسهم في الشركة؛ فشركة إنرون كانت تتبع سياسةً صارمةً تجاه الأسهم التي يملكها الموظفون، فقد كانت تمنعهم من بيع أسهمهم بما فيها الأسهم التقاعدية قبل بلوغهم سنَّ الخمسين رغبةً منها في الحفاظ على قيمة أسهمها، حيث وثق الموظفون في توجُّه الشركة بسبب اعتقادهم أن الشركة تُولي الجانبَ الأخلاقيَّ اهتمامًا كبيرًا.

2- قيادات شركة إنرون والمنظمة:

يمكن إرجاع انهيار شركة إنرون في ديسمبر 2001 م إلى مجموعة من العوامل؛ تتمثل في انعدام الأخلاقيات المهنية لقيادتها المدمِّرة، وحُبِّ السيطرة والتحكُّم والجشع والتركيز على المصالح الخاصة؛ حيث خسرت الشركة أصولًا تُقدَّر قيمتُها ب 63,4 مليار دولار، وهو ما يعَدُّ أكبر إفلاس لشركة ليس فقط في أمريكا، وإنما في العالم. أيضًا، اتَّسمت ثقافة شركة إنرون بجوٍّ من عدم الثقة بين الموظفين، وهو ما زاد من مستوى العداء والصراعات والتركيز على المصالح الخاصة على

حساب المصالح العامة. ولعلَّ من مبررات سقوط شركة إنرون، إخفاء مجلس إدارة الشركة بعضَ المعلومات التي كان من الممكن أن تؤدي معرفتها إلى اتخاذ بعض الإجراءات الضرورية وتضخيم أرباح الشركة، وفشل الرقابة الداخلية والخارجية من الناحية الأخلاقية والمالية في رصد الخلل والخداع والغش؛ لأن الرقباء تحكمهم مصالح شخصية ومالية مع الرؤساء التنفيذيين للشركة. ولقد أُدين اثنان من الرؤساء التنفيذيين من قِبل محكمة هيوستن في ولاية تكساس الأمريكية، هما كينيث لاي وجفري سكيلنج بعدد من التُّهم الأخلاقية، مثل الفساد والتآمر والكذب خاصة فيما يتعلق بالمتاعب المالية للشركة، وحُكِم عليهما بالسجن لمدة تجاوزت 24 عامًا.

والجدير بالذكر أن من أهمِّ الأمور التي وجَّهتها لجنة التحقيق - والتي لم تُفصح عنها شركة إنرون - أن بعض الموظفين المتورطين في عدد من العمليات غير المشروعة أصبحوا أغنياء بشكل مفاجئ، وتلقوا مبالغَ تجاوزت عشرات الملايين. كما أن الشركة لم تقُم باتباع الإجراءات والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها؛ وذلك بهدف التلاعب وإظهار القوائم المالية بشكل جيد يخدم المصالح الخاصة وليس المصلحة العامة.

أيضًا، يتضح أن الفساد الإداري والمالي لشركة إنرون قد أسهم في انهيار مؤسسة المراجعة آرثر أندرسن التي كانت مسؤولةً عن مراجعة حسابات شركة إنرون؛ إذ خسرت الكثير من عملائها بخسارة مالية تُقدَّر ب (100) مليون دولار أمريكي، بجانب العقوبات الجنائية والمدنية والتكاليف القضائية والقانونية التي تحمَّلتها مؤسسة آرثر أندرسن، والتي وصلت إلى مليارات الدولارات الأمريكية. هذا بالإضافة إلى تورُّط عدد من البنوك الاستثمارية والشركات الأخرى في القضية.

أسئلة تتعلق بالحالة الدراسية:

1- ما الإجراءات التي يجب اتِّخاذُها لتفادي حدوث أزمة مالية وأخلاقية كالتي تسببت في انهيار شركة إنرون في منظمات أخرى؟

2- ما سمات وخصائص القيادات التي ترأست شركة إنرون؟

3- كيف استطاعت القيادات المختلفة لشركة "إنرون" خَلْق موظفين تابعين؟

4- كيف استطاعت القيادات المختلفة لشركة "إنرون" خَلْق ثقافة تنظيمية فاسدة؟

5- ما الدروس المستفادة من انهيار شركة إنرون؟

الخاتمة:

في هذا الفصل تمت مناقشة آثار القيادة الإدارية الهدَّامة السلبية على المستوى الفردي وعلى المستوى التنظيمي، وهذا التأثير قد يمتدُّ إلى المجتمع ككل. فالسلوكيات الهدَّامة وخصائصها أو السمات الشخصية المختلة وظيفيًّا للقائد تُلحق أضرارًا كبيرةً ودائمةً بالأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات. كما أن نتائج القيادة السلبية تؤدي إلى نتائج تتعارض مع مصالح المنظمة ورضا الموظفين. ومع ذلك، لا يمكن ملاحظة آثار القيادة السلبية على المدى القصير، ولكن يتم ملاحظة آثارها على المدى الطويل من خلال التأثير الضار على الأداء التنظيمي، والثقافة التنظيمية والصحة النفسية للموظفين. إنَّ السلوكَ السيئ للقائد قادرٌ على شلِّ قدرة الأفراد على العمل معًا بشكل مُنتِج وفعَّال داخل المنظمة على المدى الطويل، كما هي الحال في شركة إنرون.

إنَّ الآثار والتكاليف المرتبطة بوجود قيادة هدَّامة داخل المنظمات تعَدُّ كبيرةً وعميقةً، ويمكن وصفها بالسرطان المتغلغل داخل المنظمة؛ حيث تُدمِّر القيادةُ الإدارية الهدَّامة حياةَ الموظفين، وتُدمِّر التزامَهم بأهداف المنظمة، وتُقلِّل من فعالية فِرَق العمل، وتخلق ثقافةً تنظيميةً غيرَ مستقرة تُقلِّص بدورها من قدرة المنظمة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال التنافسية. إنَّ الحياةَ التنظيميةَ مع وجود قائد هدَّام ستكون كالنهر "السام" الخطير، الذي يقتل بصمت أولئك الذين يشربون على شاطئه، والذي في نهاية المطاف يؤدي إلى موت المنظمة؛ وعلى النقيض من ذلك، فإن الحياة التنظيمية مع وجود قائد فعَّال ستكون كالنهر المتدفق والمتجدد باستمرار، والذي يعمل كمُرشد ومُوجِّه أعضائها في الاتجاه الصحيح (Kaufman, 2002).

أسئلة للمناقشة:

1- كيف تؤثر سلوكيات القيادة الإدارية الهدَّامة على مستوى الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، وعلى مستوى المنظمة ككل؟

2- ما السلوكيات الضارة التي يمارسها رئيسك/مديرك في بيئة العمل؟ وما الأثر الذي أحدثته تلك السلوكيات عليك شخصيًّا؟

3- كيف يمكن أن يكون القائد سببًا في انهيار وتدهور المنظمة، مع ذكر أمثلة؟

4- لماذا يُقرِّر بعض الموظفين البقاءَ في بيئة العمل السيئة، والبعض الآخر يتخذ قرارَ المغادرة من هذه البيئة؟ وكيف تؤثر هذه القرارات على الموظفين؟

قراءات إضافية:

للاطلاع على بعض المناظرات حول النقاشات المطروحة في هذا الفصل، يمكنك الاطلاع على:

- Benson, M. J. and Campbell, J. P. (2007)To be or not to be linear: an expanded representation of personality and its relationship to leadership performance, International Journal of Selection and Assessment, Vol. 15, No. 2, pp. 232–249.

- Dent, E. and Galloway, S. (1999)‘‘Challenging ‘resistance to change’ Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 35 No. 1, pp. 25-41.

- Kersten, A. (2005)"Using sense-making methodology for making sense of insanity", paper presented at a non-divisional workshop held at the meeting of the International Communication Association, New York City.

- Restubog,S. L. D. , Scott, K. L. ,) Zagenczyk, T. J. (2011)When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees’ responses to abusive supervision. Journal of Applied Psychology, Vol. 96, pp. 713–729.

الفصل السادس

إدارة القيادة الإدارية الهدَّامة على المستوى التنظيمي

المقدمة:

تعَدُّ إدارة القيادات الإدارية الهدَّامة أمرًا في غاية الصعوبة؛ وذلك يرجع إلى صعوبة الكشف عن القيادات الإدارية، بجانب أن بعض الإدارات العليا في المنظمات قد تتجاهل سلوكيات القائد الإداري الهدَّام. ولكن تعتبر المنظمة مسؤولةً عن معالجة وإدارة السلوكيات السيئة التي تصدر من قِبل القائد لحماية الموظفين، وتوفير الدعم اللازم لهم، وتلافي خلل وانهيار المنظمة.

ومن المهم الإشارة إلى أن سلوكيات القائد الإداري الضارة قد لا تظهر بشكل واضح في البداية، كما أن الأفراد قد لا يدركون المشكلة بصورة واضحة، أو يدركون متأخرًا بعدما تولَّد لديهم الشعورُ بالخوف؛ مثل: الخوف من القائد، الخوف من الانتقام، الخوف من الحرمان من الفرص الوظيفية، الخوف من خسارة الوظيفة، والمعاناة في صمت، والعجز عن مجابهة الوضع. كما أن الإدارة العليا قد لا تدرك المشكلة مبكرًا، أو تسيء تشخيص المشكلة مما يشكِّل تهديدًا خطيرًا على أداء المنظمة وجودة الحياة التنظيمية وحياة الموظفين المهنية والنفسية على المدى الطويل.

في هذا الفصل ستتم مناقشة الإستراتيجيات التنظيمية لإدارة القيادة الإدارية الهدَّامة على المستوى التنظيمي من حيث التطرُّق للإستراتيجيات الوقائية والإجرائية لإدارة القيادة الإدارية الهدَّامة.

الإستراتيجيات التنظيمية لإدارة القيادة الإدارية الهدَّامة:

إن إدارة القيادة الإدارية الهدَّامة على المستوى التنظيمي يعدُّ أمرًا في غاية الأهمية، ولكنه ليس بالأمر السهل وخاصةً في بدايته، إذ إن تغيير وتطوير القيادات يتطلب تغييرًا في الاتجاهات والدوافع وأنماط السلوك من أجل مساعدة القادة على أداء أدوارهم بشكل أكثر فعاليةً. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق أساليب رسمية أو غير رسمية، وقد يستغرق بضع ساعات أو عدة سنوات. ذكر كلٌّ من كوسي وهولواي (Kusy & Holloway, 2009) أن معالجة السُّمِّية داخل المنظمة تتطلب اتِّباع مدخل شمولي، يتضمن إستراتيجيات على المستوى التنظيمي، وعلى مستوى فِرَق العمل، وعلى المستوى الفردي. أشار ماكنزي وآخرون (MacKenzie et al. , 2011) إلى أن إدارة الموارد البشرية (بالتعاون مع الإدارة العليا) لها دورٌ فعَّال في التصدي للقائد المدمِّر، ومعالجة الآثار السلبية على المنظمة من خلال التركيز على عدد من المجالات، مثل: صياغة السياسات والقواعد واللوائح التنظيمية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتثقيف وتوعية الموظفين، وتطوير ثقافة المنظمة، والتعليم والتطوير (التدريب والتوجيه)، وإدارة الأداء (المتابعة والرقابة والتقييم). في هذا الجزء من الفصل، سيتم تقسيم الإستراتيجيات على المستوى التنظيمي للتعامل مع القيادة الإدارية الهدَّامة إلى قسمين: الإستراتيجيات الوقائية لإدارة القيادة الهدَّامة، والإستراتيجيات الإجرائية/ التطبيقية لإدارة القيادة الإدارية الهدَّامة، وتحت كل إستراتيجية سيتم مناقشة عدد من الأساليب.

أولًا - الإستراتيجيات الوقائية لإدارة القيادة الإدارية الهدَّامة:

هناك عددٌ من التدخلات التي يمكن إجراؤها داخل المنظمة لمعالجة سلوكيات القيادة الإدارية الهدَّامة. في هذا الجزء سيتم التطرق لعدد من الإستراتيجيات الوقائية التي يمكن توظيفها داخل المنظمة؛ للكشف عن القيادات الضارة، ومعالجتها وحماية الفرد والمنظمة، وهي كالتالي:

1- صياغة وتطبيق القواعد واللوائح التنظيمية:

تعَدُّ صياغة وتنفيذ السياسات والقواعد واللوائح التنظيمية التي تردع السلوكيات السيئة، وتُحدِّد إجراءات العقوبة بشأن التعامل مع القادة ذوي السلوكيات السامة أمرًا في غاية الأهمية (McKay, 2011). تُحدِّد الكثير من المنظمات سياسات واضحة للتعامل مع السلوكيات الضارة، وتوفِّر أدلةً للموظفين حول هذه السياسات لكيفية التعامل مع السلوكيات والمواقف والأحداث السيئة.

وتشير العديد من الدراسات إلى أن الإيذاء يزداد في المنظمات التي لا يوجد فيها قانون مُلزِم يحفظ حقوقَ الموظفين، وكذلك عدم وجود سياسات واضحة ضد الإيذاء والحدِّ منه (Roter, 2017).

وعلى ضوء الآثار السلبية لظاهرة القيادة الإدارية الهدَّامة، وممارسة السلوكيات السيئة (مثل: الترهيب والتخويف والتهديد، الاستهزاء والتقليل من شأن الشخص، والإيذاء النفسي والبدني) في بيئة العمل؛ قامت بعض الدول بسنِّ قوانين وتشريعات ضد سلوكيات التنمُّر في بيئة العمل. فالسويد مثلً، سنَّت قانون بيئة العمل السويدية (Swedish Work Environment Act) في عام 1993 م، ثم حذَت العديدُ من الدول الأوروبية حذوَها، وسنَّت قوانين تحظر التنمر في العمل، فمثلًا: هولندا سنَّت قانون ظروف العمل (Working Conditions Act) في عام 1994 م. أما في بعض الدول - على الرغم من عدم وجود تشريعات أو قوانين خاصة بالتنمُّر- فلديها قوانين أخرى تتضمن آليات وإجراءات التعامل مع قضايا المعاملة السيئة في بيئة العمل؛ فعلى سبيل المثال: تستند المملكة العربية السعودية على اللائحة التنفيذية للموارد البشرية، ومدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية،2020)، وكذلك بقية الدول العربية تستند على اللوائح التنفيذية للموارد البشرية ومدونات قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، على سبيل المثال: الإمارات العربية المتحدة ومر والأردن. أيضًا، بريطانيا تستند على قانون المساواة (The Equality Act, 2010) (Gov UK, 2020b)، وأستراليا تستند على تشريع الصحة والسلامة المهنية (Occupational Health) Safety legislation)، وتشريع مكافحة التمييز (Anti-discrimination legislation (Australian Public Service Commission, 2004)، والولايات المتحدة الأمريكية تستند على لجنة تكافؤ فرص العمل (The U. S. EEOC Commission , 2020) (Equal Employment Opportunity Commission) ومن المهم الإشارة إلى أنه في حين أن بعض الدول تمتلك قانونًا محددًا للتعامل مع الإيذاء ومواجهة السلوكيات السلبية في بيئة العمل؛ نجد بعض الدول تستند إلى عدد من القوانين والتشريعات كما هو مُوضَّح في جدول رقم (10).

جدول (10)
قوانين وتشريعات التعامل مع السلوكيات الهدَّامة في بيئة العمل

الدولة	قوانين وتشريعات
المملكة العربية السعودية	يتمُّ التعامل مع سلوكيات الإيذاء في بيئة العمل من خلال مجموعة متنوعة من الأطر القانونية في المملكة العربية السعودية. هذه الأطر القانونية تتضمن: **أولًا - اللائحة التنفيذية للموارد البشرية (11/ 9/ 1440 ه):** مواد الواجبات الوظيفية 206- 209: **مادة (206):** أ- تقوم الجهة الحكومية بإعلان اللائحة ومدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة لموظفيها، ونَشْر الوعي بها بمختلف السُّبل التي تراها مناسبةً. ب- يجب على الموظف الاطلاع على مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، والواجبات الوظيفية، والالتزام بها والعمل بمقتضاها. وتعَدُّ مخالفةُ أحكام اللائحة والأحكام الواردة في تلك المدونة مخالفةً لمقتضى الواجب الوظيفي، وتتطلب اتخاذ الإجراء النظامي المناسب بحقِّ الموظف المخالف. **مادة (207):**

كل موظف مسؤول عما يصدر منه، وعن حُسْن سير العمل في حدود اختصاصه.

مادة (208):

يجب على الموظف الالتزام بما يأتي:

أ- الترفُّع عن كلِّ ما يخلُّ بشرف وظيفته وكرامتها، سواء كان ذلك في مكان العمل أو خارجه.

ب- تخصيص وقت العمل لأداء واجباته الوظيفية.

ج- العمل على خدمة أهداف الجهة الحكومية التي يعمل بها وتحقيق غايتها، وتنفيذ الأوامر الصادرة إليه من رؤسائه بدقة وأمانة وفي حدود الأنظمة والتعليمات، وتحمُّل المسؤولية المنوطة به، واتخاذ القرارات التي تقتضيها تلك المسؤولية.

د- الحرص على الاطلاع والإلمام بالأنظمة واللوائح والتعليمات النافذة ذات العلاقة بعمله، وتطبيقها دون أي تجاوز أو مخالفة أو إهمال.

ه - المحافظة على سلامة مكان العمل وأدواته.

و- المحافظة على حُسْن مظهره العام بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة والعادات والتقاليد السائدة.

ز- اتخاذ الإجراءات المناسبة لحماية المعلومات والوثائق والمستندات التي تحمل طابعَ الأهمية أو السرية أو الخصوصية التي يحصل أو يطلع عليها بسبب وظيفته، حتى بعد انتهاء مدة خدمته، ما لم يكن الكشف عنها مسموحًا به صراحةً بموجب النظام.

ح- احترام حقوق الآخرين ومصالحهم دون استثناء، والتعامل مع الجمهور باحترام ولباقة

وموضوعية وحيادية دون تمييز.

ط- التعاون مع زملائه ومشاركتهم آراءه بمهنية وموضوعية، وتقديم المساعدة لهم قدر الإمكان؛ لحل المشكلات التي تواجههم في مجال العمل.

ي- الإشراف على مرؤوسيه ومتابعة أعمالهم وتقويم أدائهم الوظيفي بموضوعية وحيادية، وتوجيه المقصِّر منهم وتقديم النصح والإرشاد لهم، والسعي إلى توفير فُرص التدريب والتطوير لهم وفقًا للأنظمة والتعليمات ذات العلاقة، ونَقْل المعرفة والخبرات التي اكتسبها إلى مرؤوسيه وتشجيعهم للتعاون فيما بينهم.

مادة (209):

أ- يحظر على الموظف ما يأتي:

1- إساءة استعمال السلطة الوظيفية.

2- استغلال النفوذ.

3- قبول الرشوة أو طلبها أو ارتكاب أي صورة من الصور المنصوص عليها في نظام مكافحة الرشوة.

4- التزوير.

5- الاشتغال بالتجارة.

6- الاشتراك في تأسيس شركات أو قبول عضوية مجالس إدارتها أو العمل فيها إلا إذا كان معيَّنًا من الحكومة.

7- الجمع بين وظيفته وممارسة مهنة أخرى دون الحصول على ترخيص بذلك وفقًا للنظام.

8- إعاقة سير العمل أو الإضراب عن العمل أو التحريض عليهما.

ثانيًا - مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة (مدونة السلوك الوظيفي – السعودية2020). على سبيل المثال:

المادة السابعة: على الموظف العام ما يأتي:

- الترفُّع عن كل ما يخلُّ بشرف وظيفته وكرامتها سواء أكان ذلك في مكان العمل أم خارجه.

- تخصيص وقت العمل لأداء واجباته الوظيفية، والعمل خارج وقت الدوام الرسمي متى ما طُلِب منه ذلك وفقًا لمقتضيات المصلحة العامة.

- تنفيذ الأوامر الصادرة إليه من رؤسائه بدقة وأمانة في حدود الأنظمة والتعليمات.

- أداء واجبات وظيفته ومهماته الموكلة إليه بنشاط وكفاية متوخيًا الأمانةَ والنزاهةَ والدقةَ والمهنية والتجرُّد.

- العمل على خدمة أهداف الجهة التي يعمل فيها وغاياتها، وتحقيق المصلحة العامة دون سواها.

- إنجاز المعاملات - وبخاصة ما يرد من الجهات الرقابية - بالسرعة والدقة المطلوبة، وضمن حدود الاختصاص.

- الحرص على الاطلاع على الأنظمة واللوائح والتعليمات النافذة ذات العلاقة بعمله، وتطبيقها دون أي تجاوز أو مخالفة أو إهمال.

- العمل على تطوير معارفه ومهاراته بما يؤدي إلى رفع كفايته وفاعلية قدراته المهنية من خلال التدريب المستمر.

	- الالتزام بالقيم الأخلاقية الحميدة الخالصة والولاء للدولة، والمحافظة على رسالة جهة عمله وتعزيز ثقة الجمهور بها. - المحافظة على سلامة مكان العمل. - توخِّي الموضوعية في تصرفاته، وأن يعمل بحيادية دون تمييز. - تحمُّل المسؤولية المنوطة بطبيعة عمله، واتخاذ القرارات التي تقتضيها تلك المسؤولية. - المحافظة على حُسْن مظهره العام بما يتلاءم ومتطلبات الوظيفة والعادات والتقاليد السائدة. - التحلِّي بالنزاهة في أي تحقيق رسمي يشارك فيه أو دعوى قضائية، والإدلاء بشهادته فيما يتعلق بمهماته الوظيفية إذا طُلِب منه ذلك. - اتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان سرية المعلومات الشخصية، وحمايتها للحيلولة دون فقدانها أو الدخول عليها أو استخدامها أو تعديلها أو الكشف عنها دون تفويض من رؤسائه.
الإمارات العربية المتحدة	لا يوجد تشريع محدَّد ضد الإيذاء في بيئة العمل في دولة الإمارات العربية، ولكن بدلاً من ذلك يتم التعامل مع الإيذاء في بيئة العمل من خلال مجموعة متنوعة من الأطر القانونية، بما في ذلك: وثيقة مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة – الإمارات (2020). إن وثيقة مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة تتضمن القيم الأساسية التي يجب على الموظف العام أن يعمل في إطارها، ومجموعة من المبادئ الأخلاقية التي

تحكم سلوكه المهني والوظيفي، فعلى سبيل المثال:

المادة الثالثة: التزام الموظف العام بالاحترام واللباقة تجاه الرؤساء والزملاء والعامة، وتتضمن التالي:

- يجب على الموظف العام احترام رؤسائه وزملائه في العمل، وأن يتصرَّف بلباقة وحكمة وموضوعية وحيادية وتجرُّد، أثناء مخاطبتهم شفهيًّا؛ وذلك وفقًا لمتطلبات العادات الاجتماعية والأعراف المهنية.

- يجب على الموظف العام أن يكون مهذَّبًا مع العامة الذين يحتك بهم، بحكم طبيعة وظيفته، عند تنفيذ واجباته الوظيفية.

- يجب على الموظف العام الامتناع عن تشويه سمعة رؤسائه وزملائه شخصيًّا أو مهنيًّا، بإصدار ملاحظات خطية أو شفهية عنهم، بدون تقديم إثبات لها، أو التصرف بطريقة تجعل الغير يشكُّ بخبرة ومهارة رؤسائه وزملائه.

- لا يجوز للموظف العام أن يُرهق كاهلَ العامة، أو زملائه من الموظفين العموميين، بمهام لا تعتبر جوهريةً بالنسبة لأغراض أية وظيفة.

- يجب على الموظف العام ألا يتعسَّف عند استخدام حقِّه المقرَّر، طبقًا للقانون واللوائح والنُّظُم.

- يجب على الموظف العام أن يحترم في جميع الأوقات حقوقَ رؤسائه وزملائه في العمل في جو خالٍ من التمييز والمضايقة والتحرُّش والعنف والألفاظ البذيئة أو غير المحتشمة.

	- يجب على الموظف العام الالتزام بأن يشارك بطريقة نزيهة وبنية حسنة، وبجد واجتهاد في أي تحقيق رسمي أو الإدلاء بشهادته في أية دعوى قضائية، إذا كان مطلوبًا فيما يتعلق بأداء واجباته. - يجب على الموظف العام أداء واجباته الوظيفية بطريقة تضمن صحة وسلامة مكان العمل، وسلامة رؤسائه وزملائه وعامة الناس. - على الموظف العام عدم محاولة كسب أي معاملة تفضيلية، عبر أساليب التملُّق أو الخداع أو من خلال الوساطة والمحسوبية. - على الموظف العام التعامل مع زملائه ومشاركتهم آراءه بمهنية وموضوعية عالية، وتقديم المساعدة لهم حيثما أمكن؛ لحل المشكلات التي تواجههم في مجال العمل. - يجب على الموظف العام الحرص على نَشْر الاتجاهات الإيجابية بين الزملاء؛ للمساعدة في الارتقاء بأداء العمل، وتحسين بيئة العمل وتأصيل الثقافة المؤسسية السليمة بجهة عمله.
جمهورية مصر العربية	لا يوجد تشريع مُحدَّد ضد الإيذاء أو التنمُّر في بيئة العمل في مصر، ولكن بدلًا من ذلك يتمُّ التعامل مع الإيذاء في بيئة العمل من خلال مجموعة متنوعة من الأطر القانونية، بما في ذلك: مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية في موادِّها المختلفة (مدونة السلوك الوظيفي – مصر 2020)، على سبيل المثال: في مجال النزاهة وبراءة الذمم: **المادة (11):**

		يلتزم الموظف العام بما يلي: - اتباع النهج الوظيفي القائم على أساس براءة الذمم، وسلامة القصد عند أداء الخدمة، مع التحلي بنقاء الضمير، والابتعاد عن مواطن الشبهات أثناء أداء الواجبات الوظيفية. - وَضْع الواجبات ومسؤوليات العمل والالتزامات تجاه خدمة الجمهور فوق المصالح الشخصية للموظف العام. - أداء المهام بإخلاص وإتقان مع تحمُّل كامل المسؤولية، مع التعامل بطريقة مهنية تحوز ثقة الأشخاص الذين يتعامل معهم. - حظر استغلال المناصب الرسمية والمواقع الوظيفية بصورة غير سليمة تؤدي للتربُّح وجني المنافع الشخصية. - الأخذ بالسلوك النزيه، فلا يجوز للموظف العام طلب أو قبول أو اشراط أو استلام، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أي منفعة مالية أو هبة أو هدية، أو أي ميزة كانت قيمة نقدية أو غير ذلك من أشكال المدفوعات غير المبررة، مقابل أداء الواجب الوظيفي. **وفي مجال علاقات العمل والسلوك التنظيمي، يمكن الرجوع إلى المواد:** (12)، (16)، (17)، (18)، (19)، (20).
الأردن		لا يوجد تشريعٌ محدَّد ضد الإيذاء والتنمر في بيئة العمل في الأردن، ولكن بدلًا من ذلك يتم التعامل مع الإيذاء في بيئة العمل من خلال مجموعة متنوعة من الأطر القانونية، بما في ذلك: مدونة السلوك الوظيفي للعاملين في المملكة الأردنية الهاشمية في موادِّها المختلفة

(مدونة السلوك الوظيفي – الأردن2020)، على سبيل المثال:

المادة (3):

أ- تسري أحكام هذه المدونة على جميع الموظفين الخاضعين للخدمة المدنية، وعلى موظفي المؤسسات والدوائر المستقلة.

ب- يجب على كل موظف جديد وقبل مباشرته العمل توقيع وثيقة يتعهَّد بها الالتزام بهذه المدونة، ويتم الاحتفاظ بنسخة من هذا التعهُّد في ملفه الوظيفي.

ج- ترتكز هذه المدونة على أسس العدالة ومبادئها، وعلى تكافؤ الفرص، والشفافية، والمساءلة، والنزاهة المهنية، والحيادية، والانتماء للوطن والدائرة والإصرار على تحقيق رسالتها وأهدافها، وتحمُّل المسؤولية، وعلى الموظف الالتزام بأحكام هذه المدونة إضافةً إلى الأسس والمبادئ التي ترتكز عليها.

د- أي مخالفة لأحكام هذه المدونة تستوجب المساءلةَ واتخاذ الإجراءات والعقوبات التأديبية وفقًا لأحكام النظام.

المادة (5):

واجبات الموظف ومسؤولياته العامة، على الموظف:

أ- أداء واجبات وظيفته ومهامها الموكلة إليه بنشاط، متوخِّيًا الأمانةَ والنزاهةَ والدقةَ والمهنية والتجرُّد وبأقصى إمكانياته، وأن يعمل على خدمة أهداف وغايات الدائرة وتحقيق المصلحة العامة دون سواها

ب- الحرص على الإلمام بالقوانين والأنظمة النافذة، وتطبيقها دون أي تجاوز أو مخالفة أو إهمال.

ج- تكريس أوقات الدوام الرسمي للقيام بمهام وواجبات وظيفته، وعدم القيام بأي نشاط لا يتعلق بواجباته الرسمية.

د- السعي الدائم لتحسين أدائه وتطوير قدراته المهنية على آخر المستجدات في مجال عمله وعمل الدائرة التي يعمل لديها، والقيام بتقديم المقترحات التي من شأنها تحسين أساليب العمل ورفع مستوى الأداء في الدائرة، والمساعدة في توفير بيئة عمل آمنة.

ه- الامتناع عن أي تصرفات أو ممارسات أو أعمال تنتهك الآداب والسلوك القومي، والامتناع عن الإساءة إلى الآراء السياسية أو المعتقدات الدينية للآخرين داخل أو خارج دائرته أو التحريض ضدها.

و- تسهيل إجراءات التحقيق والتفتيش التي تقوم بها الجهات المختصة بجميع الوسائل الممكنة، وتقديم المعلومات والرد على الاستفسارات التي بحوزته للمسؤولين عن مهمات التحقيق والتفتيش، وذلك وفقًا للقوانين والأنظمة النافذة.

ز- عدم الإضراب عن العمل أو تحريض الغير عليه، والامتناع عن تنظيم العرائض الجماعية المتعلقة بالوظيفة أو الاشراك في تنظيمها مهما كانت الأسباب والدوافع، والالتزام بطُرُق التظلُّم الواجبة الاتِّباع.

ح- الإيفاء بكل المستحقات المالية المترتبة عليه للدائرة وفقًا للقوانين والأنظمة النافذة دون تأخير.

	في مجال علاقات العمل والسلوك التنظيمي، يمكن الرجوع إلى المواد: (6)، (7)، (8)، (9)، (11).
السويد	قانون بيئة العمل السويدي 2015 م. "Swedish Work Environment Act" 2015 مدونة التحرش في مكان العمل (Workplace Harassment Code) يجب على المنظمة (صاحب العمل) أن تمنع إيذاء الموظفين (التنمُّر، التحرُّش الجنسي، العنف النفسي، الرفض الاجتماعي)، وتهتم بصحة وسلامة موظفيها. وتشمل الإجراءات التالي: - وضع خطة عمل لحماية المتضررين. - التأكيد على عدم التسامح نهائيًّا مع سلوكيات الإيذاء. - توفير إجراءات وطُرق للكشف المبكر وتصحيحها، وإجراء تحقيق خاص ومتابعته. - دعم ومساعدة المتضرر. (European commission, 2020)
فرنسا	التحرش الأخلاقي محظور بموجب المادة 1-L. 1152 من قانون العمل في فرنسا. "Moral harassment", is prohibited under Article L. 1152-1 of the French Labor Code يعرِّف قانون العمل التحرش الأخلاقي بأنه "أفعال متكررة تؤدي إلى تدهور ظروف العمل، ومن المحتمل أن تضرَّ بالكرامة

		والصحة الجسدية أو الصحة النفسية للضحية أو حياته المهنية". تمَّ تفسير التعريف على النحو التالي: - الأفعال المتكررة: تكرار سلوك الإيذاء لفترة قصيرة من الوقت، أي بضعة أسابيع. - قد يكون الإيذاء مقصودًا أو غير مقصود (مثل: الإذلال، والضغط المفرِط الذي تفرضه الإدارة). - ظروف العمل: يتم تفسير ظروف العمل على أنها مزيج من "العمل، الأجواء، والموقف العام لصاحب العمل تجاه الموظف". - الضرر بحقوق الضحية وكرامته، وصحته البدنية أو النفسية، أو مهنته. (European commission, 2020)
ألمانيا		لا يوجد تشريع مُحدَّد يحظر الإيذاء والتنمر في بيئة العمل (مثل: العداء الممنهج، المضايقة، التمييز في المعاملة، الإيذاء فيما يختصُّ بالكرامة) في ألمانيا، ولكن بدلًا من ذلك يتم التعامل مع التنمر من خلال مجموعة متنوعة من الأطر القانونية، بما في ذلك: - الدستور الألماني، الذي يوفِّر حمايةَ الشخصية والشرف والصحة والمساواة وحقوق الأفراد، وهذا يشمل حظر التنمر. - يوفِّر القانون المدني الألماني (GCC) الأساسَ القانوني للمسؤولية التعاقدية والأضرار والمطالبات التي يمكن أن تمتد إلى مطالبات التنمر والإجهاد في العمل.

	- القوانين المتعلقة بالتوظيف التي تهدف إلى مَنْع التمييز في مكان العمل، وضمان الصحة وسلامة جميع الموظفين بما في ذلك: القانون العام للمساواة في المعاملة لعام 2006 م (the General Equal Treatment Act of 2006) لمنع التمييز في العمل، وقانون دستور الأشغال لعام 2001 م (Works Constitution Act of 2001) الذي يُعزِّز المساواة في مكان العمل (European commission, 2020)
المملكة المتحدة	يتضمن قانون المملكة المتحدة مفهومين يتعلقان بالتسلُّط في مكان العمل. 1- التحرُّش التمييزي بموجب قانون المساواة لعام 2010 م. Discriminatory harassment under the Equality Act 2010 قانون المساواة هو إطار قانوني واحد لغالبية مواد قانون التمييز في المملكة المتحدة التي تغطي جميعَ الخصائص المحمية: السلوك غير المرغوب فيه الذي يتعلَّق بخاصية محمية (أو ذات طبيعة جنسية، أو أثر انتهاك كرامة، أو خلق تخويف، أو معاداة، أو إهانة، أو بيئة مسيئة، أو مضايقة). 2- لتنمُّر الذي لا يستند على الخصائص المحمية. Bullying not based on Protected Characteristics المفهوم الثاني للتنمر في مكان العمل مستمد من قانون الحماية من التحرش لعام 1997 م.

الولايات المتحدة الأمريكية	لا يوجد في أمريكا قانون ضد الإيذاء أو التنمر في بيئة العمل، ولكن لجنة تكافؤ فرص العمل Equal Employment Opportunity Commission 2003، التي تدرك أن القوانين الأمريكية المتعلقة بالبيئة المعادية تحتاج إلى تغيير لتشمل سلوكيات الإيذاء كالتنمر. في الوقت الحالي تُعرِّف لجنة تكافؤ فرص العمل "بيئة العمل المعادية" بأنها البيئة التي يتم فيها ممارسة سلوكيات مؤذية أو غير مرغوب فيها، مثل: التعليقات حول النوع والعِرق، أو التمييز في التوظيف على أساس العِرق أو اللون أو الدين أو الجنس أو الأصل القومي أو المعتقدات السياسية، والحالة الزوجية أو العائلية. في حالة التوظيف العام، تحيل EEOC المسألةَ إلى المدعي العام للولايات المتحدة للمحاكمة (The U. S. EEOC, 2020).
أستراليا	- قانون الخدمة العامة الأسترالية (1999 م) Australian Public Service Act(1999) - تشريعات الصحة والسلامة المهنية Occupational Health (Safety legislation(OH &S) - تشريعات ضد التمييز Anti-discrimination legislation - قانون العمل العادل FAIR 2009 WORK ACT 2009

يُعرف الإيذاء أو التنمر في أستراليا بأنه: تصرُّف الشخص أو مجموعة من الأشخاص بشكل متكرر - أي أكثر من مرة - وبشكل غير مرغوب تجاه العامل أو مجموعة من العمال في العمل (مثل: السلوك العدواني أو التهديد، والتعليقات المذلِّة أو المهينة، نَشْر الشائعات الخبيثة، والاستهتار بالضحك وبالكلام، أو النبذ والاستبعاد من الأحداث المتعلقة بالعمل). وهذا التصرف أو السلوك يُشكِّل خطرًا على الصحة والسلامة (Australian Public Service. Commission, 2020)	

هذه الأنواع المختلفة من القوانين والتشريعات والإجراءات المتعلقة بسلوكيات الإيذاء داخل المنظمات يجب أن تُدعَم من قِبَل القيادات العليا، وذلك بتطبيق نظام "عدم التسامح المطلق" (Zero- Tolerance)

مع أي نوع من السلوكيات المخلِّة في العمل. كما يجب توجيه أي شخص يخالف هذه التوقعات فيما يتعلق بهذا السلوك أو عزله أو استبعاده من المنظمات. أيضًا، من المهم أن تكون هذه السياسة جزءًا من الثقافة التنظيمية، وأنه كلما كُسِرت هذه السياسة فإنه يجب معالجتها بسرعة لإثبات أن السياسة ليست شكلية. كما أن معالجة القضايا الانتقامية أمرٌ في غاية الأهمية، وأن الأفراد الذين يتقدَّمون للإبلاغ عن السلوك السيئ سيتم حمايتهم أثناء التحقيق وبعده (Roter, 2017).

2- بناء ثقافة تنظيمية قوية:

إن بناء ثقافة تنظيمية قوية لتعزيز البيئة الصحية وجودة الحياة التنظيمية، بجانب دعم الموظفين مهنيًّا ونفسيًّا، يعَدُّ المفتاحَ الأساسي لمواجهة سلوكيات القيادات السيئة والضارة. وقد تمت الإشارة في الفصل الرابع إلى أن الثقافة التنظيمية تُشكِّل هوية المنظمة، وأن أحد مكوناتها يتمثَّل في القيم والمعتقدات مثل الرموز الأخلاقية. درس كوسي وهولواي (Kusy & Holloway, 2009) القيادات الضارة وإستراتيجيات مواجهتها، بهدف مساعدة الشركات على تطوير نظام قائم على

القيم؛ للتعامل بفعالية مع الشخصيات الضارة، ومعالجة الأضرار التي لحقت بالمنظمات، وأكَّدا أهمية غرس القيم في المنظمة. كما لاحظ الباحثان من دراستهما أنَّ بعض القيادات العليا حاولوا بطُرُق عديدة التعامل مع الشخصيات الضارة في بيئة العمل، ولكن لم تكن الحلول فعَّالةً، وهو ما يدفع بعض المنظمات إلى التنازل عن معاييرها واستيعاب السلوكيات الضارة، أو يدفع الموظفين الآخرين إلى تَرْك المنظمة بدافع الإحباط. ومن الحلول الشائعة في المنظمات: إعادة تشكيل الطاقم الإداري عن طريق محاولة التقليل من التفاعل مع الشخصيات الضارة، أو تخفيض رواتبهم، أو عدم إعطائهم مسؤوليات مهمة، أو إبعادهم عن عملية صنع القرار، أو فصل الشخص من العمل. كل هذه الحلول في الغالب لا تحلُّ المشاكل الكامنة في المنظمة، والتي تبقى حتى وإن غادر الشخص الضار المنظمة. فالمنظمات في كثير من الأحيان تُعزِّز السُّمِّية دون أن تُدرك، وذلك من خلال ست طرق أساسية، وهي:

1- تغيير الهيكل التنظيمي لتضمين الشخصية السيئة.

2- تسامُح المنظمة مع سلوكيات الشخص السيئة إذا كان مُنتجًا.

3- تغير مناخ الفريق عند وجود شخص سيئ.

4- عدم علم القيادات العليا بسلوك الشخص السيئ.

5- التسامح مع أعضاء فريق العمل الأقل إنتاجية.

6- عدم محاسبة الشخص عند ممارسة سلوكيات سيئة.

تسهم هذه العوامل في فشل المنظمة، وفي عدم توفير قيم محددة وسلوكيات محددة داخل ثقافتها؛ لذا يجب إدراج قيم محددة وملموسة وتحديد سلوكيات واضحة ومقبولة، ليس فقط على مستوى الإدارة العليا، بل على كل مستوى من مستويات المنظمة؛ للقضاء على السلوكيات الضارة. إن القيم التنظيمية يمكن إدراجها في كلٍّ مما يلي:

1- دمج القيم في السياسات التنظيمية وقوانينها وإجراءاتها (مثل: سياسات التنمُّر والتحرُّش الجنسي، وسياسات أخلاق العمل، وسياسات النزاهة، وسياسات الإضرار بالمنظمة أو الأفراد، وسياسات عدم التسامح المطلق مع السلوكيات المدمرة).

2- دمج القيم في عملية تقييم الأداء التنظيمي، بحيث تُدرج القيم التنظيمية المعلَنة بهدف تجسيدها وتحقيقها. هذا إضافةً إلى أن الموظف سيتمُّ تقييمه ليس فقط على الكفاءة، وإنما على مدى فاعليته في تحقيق القيم التنظيمية.

3- دمج القيم في برامج تطوير القيادات في المنظمة؛ لتعريف القادة بأهمية القيم التنظيمية وتطبيقها، وآليات توصيلها للموظفين في المستويات المختلفة في المنظمة.

4- دمج القيم في أنظمة التغذية الراجعة بزاوية (360) درجة لتكون أكثر فاعليةً.

5- دمج القيم في تقييمات مستويات التخطي (Skip-Level Evaluations): ففي هذه العملية، يمكن للموظف طلب المساعدة من رئيس رئيسه المباشر، إذا كان الموظف لا يتلقى التوجيه المناسب من رئيسه المباشر، أو أن رئيسَه هو الشخصية السيئة. هذا يمنح الموظفين طريقين يمكنهم استخدامهما للإبلاغ عن المشكلة: رئيس المدير، والموارد البشرية، وهذا يتيح وجود حلٍّ فعَّال للمشكلة؛ ولكن من المهم تحديد إجراءات واضحة عند استخدام هذا الأسلوب لحل المشكلة لحماية الموظف.

إنَّ الثقافة التنظيمية التي تُعزِّز قيمَ الثقة ودعم العلاقات والاحترام والتقدير تُسهم في تحفيز الموظفين على العمل بجدية ومشاركة الآراء والأفكار، والشعور بالراحة لطلب المساعدة دون الخوف من النقد الجارح. إضافةً إلى ذلك، فإن الموظفين الذين يشعرون بالأمان داخل بيئة العمل سيكون لديهم استعدادٌ عالٍ للتعاون مع الآخرين، والمساهمة في حلِّ المشكلات التي قد تظهر خلال العمل. أيضًا، لتعزيز ثقافة تنظيمية قوية؛ فإن الأمر يتطلب - كما أشار باديلا وآخرون (2007)- تعزيز ثقافة التمكين كقيمة داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية التي تدعم وتمكِّن الموظفين وتُشجِّع على قيم التعاون والمبادرة والمشاركة تستطيع السيطرةَ على السلطة الاستبدادية. إن الإستراتيجية ذات الصلة هنا هي مكافأة القادة الذين يُساهمون في تطوير المرؤوسين وخصوصًا مَن يتَّسمون بصفات قيادية. إذ إن القادة المدمِّرين، وخاصة أولئك الذين يتمتعون بشخصية كاريزمية غير أخلاقية، يتجاهلون تطوير الموظفين. إنَّ جَعْل تطوير الموظفين معيارًا صريحًا للحصول على الترقية يمكن أن يُقلِّل من احتمال ظهور القيادات المدمِّرة. إضافةً إلى ذلك، فإن المنظمات التي تُشجِّع المديرين على تطوير المرؤوسين ستكون أقل عُرضةً للتأثُّر بالقيادات المدمِّرة. اقترح هويل وأفوليو (Howell and Avolio, 1992) أن يكون تعزيز السلوك الأخلاقي والقيم الأخلاقية من خلال

تطبيق السياسات والأنظمة التي قد تردع السلوكيات والأنشطة غير الأخلاقية والمدمرة، وخاصةً في المنظمات.

3- الاختيار والتوظيف:

يعَدُّ اتِّباع إجراءات محدَّدة لاختيار وتوظيف القيادات أحد الأساليب التنظيمية لتفادي توظيف قادة سيئين وغير فعَّالين في المنظمة (القحطاني،2001). لذا، فإنَّ على القائمين على اختيار قادة جُدد أن يتلقَّوا تدريبًا مكثفًا على مهارات اتخاذ قرارات التوظيف، والتعرف على السلوكيات الضارة عن طريق طرح أسئلة محددة أثناء المقابلات الشخصية؛ لاستشفاف هذه الخصائص من خلال إجابات المتقدِّم. كما أنَّ استخدامَ الأسلوب التشاركي عند الاختيار والتوظيف - والذي ينطوي على مجموعة من الأعضاء يتم اختيارهم بعناية تامة من قِبَل الإدارة العليا للقيام بعملية التوظيف لاختيار المرشحين للقيادة - يُسهم في اختيار الشخص المناسب؛ بجانب إعطاء فريق التوظيف الشعورَ بالمسؤولية، والالتزام بدعم الموظف أو القائد الجديد (Kusy & Holloway, 2009).

أيضًا، عند الاختيار والتوظيف يجب القيام بالبحث عن معلومات مكثَّفة حول القائد المراد توظيفُه، ليس فقط لمعرفة مهارات وقدرات المتقدِّم؛ ولكن للاستفسار عن أدائه كقائد، وذلك من عدة مصادر، على سبيل المثال: جهة العمل السابقة، الأشخاص الذين عملوا معه سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. كذلك يمكن التعرُّف على المرشَّح للمنصب القيادي من خلال البحث عن تاريخ الموظف، وتقييمات الأداء السابقة، ومعدلات دوران العمل، وتقارير المقابلات الوظيفية السابقة. أيضًا، من المهمِّ أثناء المقابلات الشخصية للمتقدِّم التأكُّد من مدى قدرة المتقدِّم على التعامل مع المواقف التي تُسبِّب الضغوط من خلال طرح أسئلة تتعلق بالسلوك لمعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية. على سبيل المثال: "أَخبرِني عن موقف صراع في بيئة العمل، كيف تعاملتَ مع هذا الموقف؟ وأَخْبرِني عن موقف صراع لم يُحل بطريقة فعَّالة، ماذا تعلَّمتَ منه؟ هل ستحل المشكلة أو موقف الصراع بشكل مختلف؟ إذا كانت الإجابة ليس لديَّ صراع مع الآخرين، فهذا مؤشر غير جيد؛ لذا يجب على الشخص المقابل الإصغاء إلى نمط معين أو أسلوب مختلف في الإجابة التي تمَّ إعطاؤها وكيفية تحديد الموقف، ولكن من المحتمل أن يكون المتقدِّم على دراية جيدة بالمقابلات الشخصية؛ لذا على الفريق المقابل البحث عن نمط في الجواب ومطابقته مع مصادر البيانات الأخرى. بشكل عام، يجب أن تتضمن أسئلةُ المقابلة كيفيةَ تعامُل الشخص مع الموقف الضاغط

والمجهد، وكيفية التفاعل مع الآخرين، ورأي الشخص في الموقف، وأسلوب قيادته. إضافةً إلى ذلك، فإن تقييم المرشَّح فيما يتعلَّق بالذكاء العاطفي أو تقييم الشخصية قد يسهم في معرفة السلوك السيئ المحتمل.

إن إجراءات التوظيف المتبعة تُعطي إشارةً واضحةً للقائد ذي السلوك السيئ حول نوع النظام الذي سوف يعمل به. فإذا كان النظام فضفاضًا، فسيستمر القائد في اغتنام الفرصة، إما إذا كان النظام يبدو متشددًا، فقد يقوم القائد بإبعاد نفسه عن هذه العملية؛ وهذا يساعد المنظمة في مَنْع الخلل الوظيفي غير المقصود من دخول مكان العمل .(Roter, 2017) ذكر بيليتيير (Pelletier, 2012) أنه "بسبب الآثار الضارة المرتبطة بالقيادة الإدارية الهدَّامة، فإنه يجب على كل منظمة بَذْل جهد كبير لمنع اختيار القادة الهدَّامين وتعيينهم".

4- التدريب:

تعتبر برامج التدريب إحدى الإستراتيجيات الضرورية التي يتعيَّن على المنظمات توفيرها للوقاية من حدوث سلوكيات مختلة (فعلى سبيل المثال: العدوانية والتسلُّط وعدم قبول أفكار المرؤوسين، والغرور، وعدم القدرة على تلبية احتياجات العمل والمرؤوسين)، وتطوير مهارات التعامل مع الآخرين. هذه البرامج التدريبية تتخذ أشكالاً متنوعةً؛ تشمل التدريب المهني، وبرامج التعليم الجماعية والفردية، والتوجيه. هذه البرامج التدريبية يجب أن تُصمَّم وفقًا لمجموعة من الاحتياجات وأهداف محددة للتطوير (Noe, 2019).

إنَّ توفير برامج تدريبية للقيادات من أجل تثقيفهم وتوعيتهم حول ممارسة السلوكيات المهنية والأخلاقية المعزَّزة بقيم تنظيمية يعَدُّ إستراتيجية مهمة للوقاية من حدوث سلوكيات مختلة قد تؤثر على المنظمة ككل. كما يجب أن تتضمن هذه البرامج التدريبية مناقشات مفتوحة حول أعراض السلوكيات السيئة والآثار التي تترتب على تلك الأعراض السلبية للسلوك، وكيفية معالجتها والتصدي لها، وكيفية التعامل مع المرؤوسين الذين يمارسون سلوكيات سيئة؛ لتكون القيادات أكثر وعيًا بعلامات السُّمِّية داخل المنظمة (Hoobler & Hu, 2013).

هذا بجانب أهمية تقديم أنشطة تدريبية متنوعة، وحالات دراسية واقعية، وأساليب متعددة لتطوير المهارات السلوكية في بيئة العمل (Noe, 2019)

أيضًا، هذه البرامج التدريبية يجب أن تركِّز على عدة جوانب، مثل: إستراتيجية التخطيط، وإدارة الأداء، والتطوير الوظيفي، والمفاوضات، وأساليب الاتصال الفعَّالة، ومهارات العمل الجماعي وتقبُّل الاختلافات الفردية في بيئة العمل، وإدارة ضغوط العمل، والتعامل مع الراع التنظيمي، وغيرها من المجالات. هذا بالإضافة إلى برامج التدريب على القيادة التي تركِّز بشكل خاص على التعامل مع الشخصيات الصعبة في بيئة العمل، وأثر هذه الشخصيات على ثقافة المنظمة والموظفين (Roter, 2017)

ثانيًا - الإستراتيجيات الإجرائية لإدارة القيادة الإدارية الهدَّامة:

تعدُّ إدارة الموارد البشرية في المنظمات هي الإدارة المسؤولة عن التعامل مع المشاكل والقضايا ذات العلاقة بالسلوكيات التنظيمية، مثل السلبية والعدوانية في أماكن العمل (حريم، 2013 ; Pelletier et al. , 2019). وهذا يعدُّ أحد التحديات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وخاصةً عندما يتعلق الأمر بإدارة القيادة الإدارية الهدَّامة، وهذا يعتمد إلى حدٍّ كبير على قدرة واستعداد الإدارة العليا في المنظمة للكشف المبكر عن القيادة الإدارية الهدَّامة، وتحديد طُرق التعامل معهم، بجانب أن ذلك يتطلب مهارةً عاليةً للتعرف على السلوكيات الضارة المبكرة في المنظمة. ذكر مكاي وفريتس (Mackay and Fratzl, 2011) أنه يجب أن يكون لدى المنظمات نظامٌ قائم للكشف عن أسباب سلوك القائد المختل، وآثار هذا السلوك على الأفراد والمنظمة، مثل زيادة دوران العمل أو زيادة الصراعات والمشاكل في المنظمة، وإيجاد حلول مناسبة لسلوكيات القائد الإداري الهدَّام. كما يرى أولريتش وبروكبانك (Ulrich and Brockbank, 2005) أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون "داخل حلبة الصراع"، وليس "عند حلبة الصراع"؛ بمعنى آخر: أن تصبح حكمً وبشكل محايد لما فيه مصلحة جميع أصحاب المصلحة في المنظمة.

من أجل معالجة سلوكيات الإيذاء لدى القائد والتصدي لآثارها على المستوى الفردي والتنظيمي والمؤسسي، فإن إدارة الموارد البشرية لها دور رئيسي في إدارة هذه المشكلة عن طريق اتباع مجموعة من الإجراءات والأساليب (MacKenzie et al, 2011)، ولكن يجب أن يتم ذلك بمشاركة الإدارة العليا؛ وذلك في محاولة لضمان عدم ممارسة القائد سلوك "الترويج الذاتي"، والقيام بإبلاغ الإدارة العليا عن أي مهمة يقوم بها مهما كانت صغيرة، بهدف تحويل انتباه كبار الموظفين في الإدارة العليا عن سلوكه السيئ. وتتمثَّل إستراتيجيات إدارة القيادة الهدَّامة في التركيز

على عدد من المجالات، تتمثل في: إدارة الأداء (المتابعة، والرقابة، والتقييم)، والتوجيه الإداري، وإنهاء الخدمة، كما هو موضَّح في الجزء التالي.

1- إدارة الأداء (المتابعة والرقابة والتقييم):

تلعب أنظمة المراقبة والمتابعة التنظيمية لأداء الموظف دورًا محوريًّا في الكشف عن القيادة السيئة والتعامل معها. وهناك عددٌ من الآليات الأساسية يمكن الاستعانة بها للتصدي للقيادة الإدارية الهدَّامة في بيئة العمل، وهي كالتالي:

أ- نظام تقييم الأداء 360 درجة (360-Degree Feedback) :

يعَدُّ نظام تقييم الأداء (360) درجة أو التغذية العكسية مقياسًا للحصول على معلومات من مصادر عديدة لتقييم الموظفين بما فيهم القادة، وتقوم فكرته على تقييم أداء الموظف بالاعتماد على وجهات نظر متعددة تمثِّل الدائرة بأكملها (المدير المباشر، والزملاء، والمرؤوسين، والعملاء، والشخص نفسه) بهدف الحصول على تغذية مرتدة مكتملة (Warech et al, 1998). وخلص نوي وآخرون (Noe et al. , 2018) إلى أن تقييم التغذية العكسية (360) درجة يعتمد على جَمْع المعلومات من خلال مجموعة من الأسئلة المحدَّدة التي تُرسَل لأصحاب المصلحة في المنظمة؛ لقياس كفاءة وجدارة الموظفين الخاضعين للتقييم. وفي الغالب تُحدِّد المنظمات الجدارات والأنماط السلوكية المطلوب تحقيقها، مثل: القدرة القيادية، وعمل الفريق، وإدارة الذات، والاتصال، والرؤيا، والدافعية، والتكيُّف، والمهارات التنظيمية، واتخاذ القرارات، والخبرات. يعطي التقييم تقديرات محدَّدة على حسب المقياس المحدَّد لكل جدارة، مثل: من (1) (غير مُرضٍ) إلى(5) (مُرضٍ أعلى من المتوقع). وبعد ذلك يتم تحليل النتائج من قِبَل إدارة الموارد البشرية بسرية عالية، وبعد تحليل النتائج من المصادر المختلفة يتم إخبار الفرد المقيَّم، ويتم اتخاذ إجراءات إدارية بناءً على نتائج تقييم الأداء، سواء أكانت تصحيحية أو تطويرية.

ويتكون تقييم التغذية العكسية (360) درجة من مجموعة عناصر، تتمثَّل في:

- التقييم الفردي (التقييم البؤري(: يعَدُّ تقييم الأداء الذاتي مصدرًا مهماً للحصول على المعلومات عن الفرد. فالموظف/ القائد يكون لديه فُرصة للتفكير في سلوكياته أثناء العمل، وتدوين نقاط قوته وضعفه، وخاصةً عندما يشرك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف المستقبلية للأداء،

ووَضْع خُطط تطوُّرية (Bohlander et al. , 2001). ولربما الإشكالية التي تنجم عن التقييم الذاتي هي ميل الفرد إلى تقييم نفسه بطريقة غير واقعية، وتضخيم تقديراته بسبب عدم قدرته على إدراك الجوانب السلبية في شخصيته، أو اعتقاده أن أداءه الضعيفَ نتيجة لعوامل خارجية، أو للحصول على ترقية أو مركز وظيفي. إلا أنَّ المنظمةَ تستطيع الكشفَ عن ذلك من خلال المصادر الأخرى من التقييم (الزملاء، والمرؤوسين، والرئيس المباشر، والعملاء)، كما تستطيع تلافي هذه الإشكالية عندما تؤكد للموظف أن الغرض من التقييم الذاتي سيُستخدم لأغراض التطوير الوظيفي (Bohlander et al. , 2001)

- تقييم زملاء العمل (90) درجة: يعَدُّ تقييم الزملاء في العمل مصدرًا مهمًّا من مصادر الحصول على المعلومات حول أداء الموظف، إذ إنهم يشاركون الزميلَ في نشاطات العمل اليومية، ويُدركون بشكل كبير المتطلباتِ المطلوبةَ للقيام بهذه الأنشطة. إنَّ آراءَ الزملاء في العمل المتنوعة تعطي صورةً واضحةً ودقيقةً عن الموظف مقارنةً بالتقييم المنفرد من قِبَل الرئيس المباشر، ولكن من عيوب هذا التقييم التحيُّز بسبب الصداقة أو الصراعات بين الزملاء؛ لذا على المنظمة اختيار زملاء العمل دون إطْلاع الفرد موضع التقييم، للحصول على مصداقية أكثر (Noe et al, 2018)

- تقييم المرؤوسين (180) درجة: يعَدُّ تقييم المرؤوسين في المنظمات وسيلةً مهمةً للحصول على معلومات حول أداء رئيسهم في العمل. إنَّ المرؤوسين لديهم القدرة على ملاحظة سلوكيات المدير وأسلوب إدارته في العمل، مثل: أسلوب القيادة، والعدالة في توزيع المهام، وأسلوب الاتصال المتبع، ودرجة الاهتمام بالموظفين، وغير ذلك. وهذا النوع من التقييم يتطلب سريةً عاليةً عند اختيار المرؤوسين لتقييم الرئيس؛ وذلك يعود إلى إمكانية تخوُّف المرؤوسين من إعطاء تقييمات واقعية ومعلومات حقيقية عن المدير/ الرئيس/ القائد (Noe et al, 2018)

- تقييم العملاء (270) درجة: تقييم العملاء أو المستفيدين (الخارجيين أو الداخليين) يعَدُّ وسيلةً جيدةً للحصول على المعلومات حول أداء الموظف. وتشير بعض الدراسات إلى أن بعض المنظمات تربط تقييمات العملاء الخارجيين بنظام الأجور والحوافز؛ وذلك بهدف الحصول على تقييمات موضوعية. كما أنَّ العملاء الداخليين يستطيعون إعطاء صورة دقيقة حول سلوكيات وتصرفات الموظف؛ مما يساعد على تحسين الخدمة المقدَّمة للجمهور الخارجي، وتحقيق أهداف المنظمة، وتطوُّر الموظف (Bohlander et al. , 2001; Noe et al. , 2018)

- تقييم الرئيس المباشر (360) درجة: يعَدُّ تقييم الرئيس المباشر للموظف التقييم التقليدي الذي يعتمد على مراقبة سلوكيات وأداء الفرد للعمل بصورة دورية بحكم موقعه الإداري ومعرفته بمتطلبات العمل وأهداف المنظمة مصدرًا ذا أهمية عالية؛ وذلك يعود إلى أن المسؤولية النهائية تقع على عاتق الرئيس المباشر عند تراجع مستويات أداء الموظف، وهو ما ينعكس سلبًا على أداء وإنتاجية المنظمة بشكل عام (Bohlander et al. , 2001)

أكَّد إريكسون وآخرون (Erickson et al, 2015) أن التقييم بزاوية (360) درجة يُوفِّر معلوماتٍ كثيرةً من زوايا مختلفة حول القائد وشخصيته الفعلية وسلوكياته في بيئة العمل.

وهذا النوع من التقييم سيُمكِّن الإدارة العليا من اكتشاف جوانب الخلل والقصور لدى القائد، والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، ومعالجة جوانب الخلل، وتلافي الأضرار السلبية التي تؤثر على الفرد وفريق العمل والمنظمة؛ وهو ما يسهم في فعالية المنظمة. على الرغم من الفوائد العديدة لتقييم التغذية العكسية (360) درجة، إلا أن هناك مشكلات محتملة للتقييم، وخاصةً إذا تمَّ استخدامها كنظام تقييم بدلاً من مجرد أداة لتطوير الفرد داخل المنظمة (Atwater & Brett, 2001). أشار دينيسي وجريفين (DeNisi & Griffin , 2001) إلى أن هناك مشاكل رئيسية مرتبطة بالتغذية العكسية (360) درجة؛ على سبيل المثال: أنها توفِّر كميةً هائلةً من المعلومات، مما يجعل من الصعب على إدارة الموارد البشرية أو الإدارة العليا للمنظمة معالجة جميع المعلومات بشكل فعَّال، أو التوفيق بين الاختلافات في الآراء بين المقيِّمين (الرئيس المباشر، والزملاء، والمرؤوسين، والعملاء)؛ وهذا في حدِّ ذاته يتطلب المساعدةَ والتوجيه (على سبيل المثال: مُوجِّه خبير) لمعرفة ما يجب فعله في المعلومات المتضاربة.

وفي دراسة لوثان وآخرين (Luthans & Peterson, 2003) التي هدفت إلى التعرف على أثر تقييم التغذية العكسية (360) درجة والتوجيه الإداري على الوعي الذاتي للمديرين (يُعرَّف الوعي الذاتي بأنه التناقض بين التقييمات الذاتية وتقييمات الآخرين) والمواقف الذاتية واتجاهات الموظفين، والتي طُبِّقت على (20) مديرًا و (76) موظفًا يعملون في شركات في أمريكا، أكَّدوا أنه للحصول على فائدة إيجابية وتأثير ملموس من نتائج تقييم التغذية العكسية (360) فقد يحتاج المديرون المستهدَفون أو القيادات المستهدفة إلى برنامج توجيهي ممنهج من أجل اكتساب الوعي

الذاتي، وإحداث تأثير إيجابي على الرضا عن الذات، والعمل لدى الآخرين، والالتزام التنظيمي، والرغبة في التغيير؛ وهو ما يؤدي إلى رضا الموظفين وتحسين مستويات الأداء.

ب- مقاييس سلوكيات وفعالية القائد الإداري:

يعَدُّ إجراء المسوحات والمقاييس المختلفة حول قياس أداء المشرفين والقادة للتعرُّف على السلوكيات التي تُمارس من قِبلهم والمشاكل والقضايا المحتملة ذا أهمية بالغة (Erickson et al. , 2015) في هذا الجزء سيتمُّ التطرق إلى ثلاثة مقاييس مهمة صُمِّمت لقياس سلوكيات وفعالية القائد، وهي: مقياس هوجان للتطوير، ومقياس أبعاد القيادة الهدَّامة، ومقياس استقامة القائد المدركة؛ إضافةً إلى التطرُّق لبعض المقاييس الأخرى ذات العلاقة.

1- مقاييس هوجان للتطوير (Hogan Development Survey) :

طوَّر هوجان مقياسًا لتطوير القيادات (Hogan Development Survey) في عام 1997 م، وتمَّ تطويره بهدف قياس نقاط القوة في الشخصية، والتي يمكن أن تتحول إلى نقاط ضعف تحت الضغوط والتوتر، والمعروفة باسم "العوامل المعرقِلة للعمل(Job Derailers) "، وقد تمَّ التحقُّق من صحة نتائج هذا المقياس من قِبَل المتخصصين في إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي (كما في تقييمات 360 درجة، وتقييمات المشرفين وغيرها).

يتضمَّن مقياس هوجان (Hogan Development Survey) تحديدَ الجوانب المظلمة من الشخصية، والتي تؤدي إلى انحراف القائد عن المسار الوظيفي الصحيح. فالصفات التي تظهر في أوقات الإجهاد المتزايد - على سبيل المثال - تؤثر تأثيرًا سلبيًّا على قدرة القائد على بناء علاقات جيدة في بيئة العمل، وتعوق قدرته على بناء وقيادة الفريق، وتُعرقل فُرص نجاح التطوير الوظيفي للأفراد، وتضرُّ بسمعة وأداء المنظمة. فمن خلال تقييم الجانب المظلم من شخصية القائد، يمكن التعرُّف على مخاطر الأداء وتخفيفها قبل أن تُصبح مشكلةً. ويعتمد مسح تطوير الشخصية لهوجان على أحد عشر معيارًا تصف السلوكيات. الجدول رقم (11) يُوضِّح هذه المعايير مع العبارات ويُقدِّم وصفًا للدرجة الدنيا والدرجة العليا من المقياس.

درجات مقياس هوجان لتطوير القيادات وتفسيرها:

تتم الإجابة على مقياس هوجان للتطوير" بموافق " أو " غير موافق"، وتُقاس نتائج المقياس بالنسب المئوية، وهي كالتالي:

- النتائج التي تتراوح بين 90% - 100% تمثِّل درجات الخطر المرتفعة؛ أي إن فرصة ظهور السلوكيات السيئة والمعوِّقة لأداء الفرد والمنظمة مرتفعة.

- النتائج التي تتراوح بين 79% - 89% تشير إلى درجات الخطر المتوسطة؛ أي إن فرصة ظهور السلوكيات السيئة والمعوِّقة لأداء الفرد والمنظمة متوسطة.

- النتائج التي تتراوح بين 40% - 69% تشير إلى درجات الخطر المنخفضة؛ أي إن فرصة ظهور السلوكيات السيئة والمعوِّقة لأداء الفرد والمنظمة منخفضة.

- النتائج التي تتراوح بين صفر - 39% تشير إلى عدم وجود مخاطر؛ أي إن فرصة ظهور السلوكيات السيئة والمعوِّقة لأداء الفرد والمنظمة غير متوفرة.

جدول (11)

مقياس هوجان لتطوير القيادات الإدارية[8]

المعيار	موافق	غير موافق	الدرجة الدنيا للمقياس (صفر % - 39%)	الدرجة العليا للمقياس (90%-100%)
1- سريع الانفعال Excitable (يقيس هذا المعيار السلوك الذي يراوح بين الانفعال والهدوء).			يُوصف الأفراد بأنهم أشخاص هادئون ومستقرون، وجديرون بالثقة، ويتَّسمون بالنُّضج العاطفي.	يتميز الأفراد بأنهم انفعاليون ومفعمون بالنشاط، ولكنَّهم متقلِّبون وعصبيون، ويميلون إلى النقد والانزعاج بسهولة، ويشعرون بالإحباط أو المزاجية أو الانفعال، أو يميلون إلى التخلي عن الأشخاص/ المشاريع بسهولة.
2- مُتشكِّك Skeptical (يقيس هذا المعيار السلوك الذي يراوح بين الثقة في الآخرين وتوقُّع الخذلان منهم).			يتسم الأفراد بالتفاؤل والإيجابية وحُسن الظن بالآخرين، والاستقرار العاطفي والثقة في الآخرين بشكل كبير.	يتسمُّ الأفراد بالفطنة والرؤية، ولكن يميلون لانتقاد الآخرين بشكل كبير، والبحث عن الأخطاء، وعدم الثقة بالآخرين، وتوقُّع الخيانة من الجميع.
3- حَذِر Cautious			يتصف الأفراد بالاستعداد لتحمُّل	يتسم الأفراد بتجنُّب اتخاذ القرارات؛

(يقيس هذا المقياس السلوك الذي يراوح بين الاستعداد الواثق لخوض مغامرات جديدة، والردد والابتعاد عن تجربة كل ما هو جديد).			المخاطر بدون تقييم كافٍ للمخاطر.	بسبب الخوف من الانتقاد أو الوقوع في الخطأ.
4- مُتحفِّظ Reserved (يقيس هذا المعيار السلوك الذي يتراوح بين الاهتمام بمشاكل الآخرين واللامبالاة وعدم الاهتمام بالغير).			يتَّسم الأفراد بالاهتمام بمشاعر الآخرين.	يتَّسم الأفراد بعدم الاهتمام بمشاعر الآخرين، والتركيز العالي على الذات، والقسوة في التعامل.
5- متمهِّل Leisurely (يقيس هذا المعيارُ السلوكَ الذي يتراوح بين إبداء التعاون والمرح والقابلية للنقد، وبين التعنت والعناد وعدم الصبر والشعور بالنفور وصعوبة التوجيه).			يفتقر الأفراد إلى وجود جدول أعمال واضح أو أجندة عمل واضحة أو أهداف محدَّدة.	يتَّسم الأفراد بالعدوانية والسلبية، ولديهم جدول أعمال واضح وأهداف محددة.
6- متبجِّح Bold (يقيس هذا المعيار السلوك الذي يراوح بين التواضع واحتواء النفس، وبين الترويج			يفتقر الأفراد إلى الثقة بالنفس، والقدرة على حلِّ المشاكل.	يتَّسم الأفراد بالثقة المفرطة بالنفس، والحزم، والقدرة على الترويج للذات.

للنفس والتوقعات غير الواقعية للنجاح والقوة والسلطة).				
7- عابث Mischievous (يقيس هذا المعيار السلوك الذي يراوح بين الهدوء الظاهري والتواضع وتحمُّل المسؤولية، وبين السرعة والجاذبية والاندفاع واختبار الحدود).			يتَّسم الأفراد بأنهم محافظون، متوافقون، وعلى الأرجح غير مغامرين.	يتسم الأفراد بالتهور والمراوغة والمجازفة.
8- نابض بالحيوية Colorful (يقيس هذا المعيار السلوك الذي يتراوح بين التواضع والتحكم في النفس؛ في مقابل الدرامية والتعبير المبهر عن الذات).			يتسم الأفراد بالتواضع والهدوء، حيث إنَّهم يشعرون بالراحة في الأدوار غير الظاهرة، ولا يُفضِّلون أن يكونوا محورَ الاهتمام.	يبحث الأفراد عن لفت الانتباه إليهم والظهور، ولديهم ذكاء اجتماعي، ويسعون إلى الحصول على المناصب العليا القيادية، ولديهم القدرة على تحدي النظام، والتأثير على الآخرين.
9- واسع الخيال Imaginative (يقيس هذا المعيار السلوك الذي يراوح بين اتزان الرأي			يتسم الأفراد بالهدوء والاستقرار، والعملية، والروتينية، وغالبًا ما يفتقرون إلى جلب أفكار جديدة.	يتسم الأفراد بأنهم غير تقليديين ومبتكرون، ويصعب التنبؤ بتصرفاتهم، فهم يميلون إلى التفكير، وجَلْب أفكار

والحكمة والعملية، وبين الخيال الواسع والتصرفات غير العادية وغير المتوقعة).				جديدة، والتصرف بشكل غير عادي ومختلف.
10- مجتهد Diligent (يقيس هذا المعيار السلوك الذي يراوح بين الاسترخاء والتسامح والاستعداد للتفاوض، إلى التدقيق، وصعوبة الإرضاء، وعدم قبول النقد).			يتَّسم الأفراد بعدم الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة، ويميلون إلى التفاوض، وتوفير فرص التعليم لموظفيهم.	يتَّسم الأفراد بالانتباه إلى أدق التفاصيل، والتعنت، والعناد، واتباع أسلوب صارم في التعامل، والصعوبة في التفاوض معهم، ويمنح فرص التطوُّر الوظيفي للموظفين، ويسعى إلى التفريق بني الموظفين.
11- مُطيع Dutiful (يقيس هذا المعيار السلوك الذي يتراوح بين الاستقلالية والاستعداد لتحدي أصحاب السلطة، إلى الطاعة التامة والتردد في أَخْذ مواقف مستقلة).			يتَّسم الأفراد بالاستقلالية، والاعتماد على الذات، وأنهم مستاؤون من السلطة، ويأخذون صفَّ مرؤوسيهم.	يتسم الأفراد بحُبِّ السلطة، والرغبة الشديدة في إرضاء الرؤساء.

2- مقياس أبعاد القيادة الهدَّامة (Destructive Leadership Questionnaire):

يعتبر مقياس أبعاد القيادة الهدَّامة (Destructive Leadership Questionnaire) لشو وآخرين (Shaw et al, 2011) من المقاييس المعروفة في الدراسات التنظيمية لقياس سلوكيات

وفعالية القائد. هذا المقياس يتكون من خمسة أبعاد:

- عدم الكفاءة الإدارية.

- إدارة أداء المرؤوسين.

- السلوكيات الشخصية.

- السلوكيات الغرضية (القائمة على المصلحة الذاتية).

- التنمُّر.

ويندرج تحت هذه الأبعاد الخمسة (22) فئة سلوكية من سلوكيات القائد، بحيث يتم تقييم تكرار التصرُّفات أو السلوكيات التي قام بها القائد من قِبل الموظف (الضحية/ الشخص المستهدَف) أو الشاهد على سلوكيات القائد الهدَّام انظر الجدول رقم (12).

درجات مقياس أبعاد القيادة الهدَّامة وتفسيرها:

- تشير الدرجات من صفر إلى 4 في عمود الضحية / الشخص المستهدَف إلى التالي:

صفر = لا يُمارس هذا السلوك، (1) = يمارس السلوك نادرًا جدًّا، و (2) = يمارس السلوك أحيانًا، و (3) = يمارس السلوك بشكل متكرِّر، و (4) = يمارس السلوك بشكل متكرِّر جدًّا.

- تشير الدرجات من صفر إلى (4) في عمود الشاهد (الفرد الذي شاهد ممارسة السلوك السيئ) إلى التالي:

صفر = لا يشارك في هذا السلوك، و (1) = يُشارك نادرًا جدًّا، و (2) = يشارك أحيانًا، و (3) = يُشارك بشكل متكرر، و) (4) = يُشارك بشكل متكرر جدًّا.

- تشير الدرجات المرتفعة في المقياس إلى أن القائد يمارس سلوكياتٍ هدَّامةً؛ في حين تشير الدرجات المنخفضة جدًّا إلى أن القائد لا يمارس سلوكياتٍ هدَّامةً.

جدول (12)

مقياس القيادة الإدارية الهدَّامة في المنظمات

أبعاد سلوكيات القائد الإداري الهدَّام	الضحية / الشخص المستهدَف					الشاهد				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
1- عدم الكفاءة الإدارية										
- يتخذ قراراتٍ من دون الاستناد على معلومات دقيقة وشاملة. - غير فعَّال في التفاوض مع الآخرين أو إقناعهم. - غير قادر على التعامل مع التغييرات السريعة في التكنولوجيا. - غير فعَّال في القيام بمهام التنسيق والإدارة. - يفشل في البحث عن المعلومات المناسبة. - يتصرَّف بطريقة منفردة من دون مشاركة الآخرين.										

- غير فعَّال في التواصل مع الآخرين. - يُظهِر نقصًا في المهارات الخاصة بمهام العمل. - غير قادر على تحديد أولويات العمل، وغير قادر على التفويض. - غير قادر على تحديد رؤية بعيدة المدى للمنظمة. - غير قادر على اتخاذ قرارات مناسبة.										
2- إدارة أداء المرؤوسين										
- السيطرة والتحكم الزائد. - غير واضح حول التوقعات المستقبلية. - غير قادر على تطوير وتحفيز المرؤوسين.										
3- السلوكيات الغرضية (قائمة على المصلحة)										
- يعتمد على سياسة التفضيل والتمييز بين										

الآخرين. **- يُخبر المرؤوسين بما يريدون سماعه فقط.**										
4- السلوكيات الشخصية										
- يمارس الكذب باستمرار، ويقوم بسلوكيات غير أخلاقية وغير مهنية. **- يتصرَّف بطريقة غير لائقة في المواقف المختلفة.** **- ينخرط في السلوكيات التي تُقلِّل من مصداقيته.** **- يُظهر سلوكيات غير متزنة، وخاطئة.** **- لا يرغب في تغيير وجهة نظره حتى لو كانت خاطئة.**										
5- التنمر										
- يتصرف بطريقة عدوانية وتعسفية.										
المجموع:										

3- مقياس استقامة القائد المدركة (Perceived Leader Integrity Scale):

طوَّر كريج وجوستافسون (Gustafson & Craig,1998) مقياسَ استقامة القائد المدركة "Perceived Leader Integrity Scal" بهدف تقييم مدى نزاهة واستقامة القائد في بيئة العمل من حيث التصرُّفات والسلوكيات من قِبل المرؤوسين. كما أن هذا المقياس يمكن أن يُستخدَم لمسح المناخ التنظيمي؛ لتحديد مجالات الخلل التنظيمي والقيام بتدخل علاجي.

يتكون المقياس من 30 عبارةً، حيث يتمُّ تقييم تصرفات وسلوكيات القائد، وذلك على النحو التالي: (1) = غير موافق أبدًا (درجة استقامة مرتفعة بشدة)، و (2) = موافق إلى حدٍّ ما (درجة استقامة مرتفعة إلى حد ما)، و (3) = موافق (درجة استقامة متوسطة)، و (4) = موافق بشدة (درجة استقامة منخفضة) (انظر جدول رقم 13).

جدول (13)

مقياس استقامة القائد المدركة

السلوكيات	1	2	3	4
1- يُقدِّم مصالحَه الشخصيةَ على مصلحة المؤسسة.				
2- يُخاطِر بالآخرين لحماية نفسه.				
3- يستمتع برفض طلبات الآخرين.				
4- يتعمَّد إثارة النزاع بين الأفراد (يعتمد سياسة فَرِّقْ تَسُدْ)				
5- يبتزُّ أيَّ موظف إذا كان يعتقد أنه لن ينكشف أمره.				
6- يتعمَّد المبالغةَ في إظهار أخطاء أحد موظفيه لكي يبدو سيِّئًا أمام الآخرين كي يفلتَ من العقاب والمساءَلة.				
7- يعامل الذين يختلفون عنه في النوع (الجنس) أو العِرق أو الخلفية الاجتماعية بشكل سيئ.				
8- يسخر من أخطاء الأفراد حتى لو كانت بسيطةً.				
9- يمكن الوثوق فيه لإطْلاعه على معلومات سرية.				

10- يكذب على الآخرين باستمرار.				
11- شرير.				
12- لا يهتم بالمهام التي لا تبرزه ولا تجلب له المديحَ والشكرَ.				
13- ينتهك السياسات التنظيمية، ويتوقع من أتباعه المرؤوسين أن يتستروا عليه.				
14- يسمح بتعرُّض شخص آخر للتوبيخ بسببه أخطائه.				
15- يتعمَّد عدم الرد على رسائل البريد الإلكتروني، أو الهاتف، أو رسائل أخرى لكي يُحدِث الضررَ بشخص ما.				
16- قد يتسبب في مشكلة لشخص ما، إذا انتقده.				
17- يقوم بأعمال تخريبية للمنظمة.				
18- يُشوه ويُحرِّف متعمدًا ما يقوله الآخرون.				
19- يُنافق لتحقيق مصالحة الخاصة.				
20- انتقامي.				
21- يسرق أفكارَ الآخرين (أو أعمالهم) للحصول على الثناء.				
22- يحبُّ ثني القواعد والقوانين.				

23- يتعمَّد حجبَ المعلومات المهمة أو الملاحظات البنَّاءة.				
24- يتعمَّد نَشْر الشائعات أو النميمة لإيذاء الأفراد أو المنظمة.				
25- يتعامل بطريقة غير مهذبة مع الموظفين.				
26- يحاول الإضرار بوظيفة شخص ما بسبب ضغينة معينة.				
27- يُظهِر محاباةً غير عادلة لبعض الناس.				
28- يسرق من المنظمة.				
29- يطِّلع على السجلات السرية لمساعدة موقفه في العمل.				
30- يمتلك معايير أخلاقية.				

درجات مقياس استقامة القائد المدركة وتفسيرها:

يقيس مقياس "استقامة القائد المدركة" مدى إدراك المرؤوسين لاستقامة القائد داخل المنظمات، حيث يتم الإجابة عن المقياس كالتالي:

- أولًا: يتم عكس الدرجات في العبارتين 9 و 30؛ على سبيل المثال: (1) يكون (4)، و(2) يكون (3)، و (3) يكون (2)، و (4) يكون (1).

- ثانيًا: يتمُّ جَمْع الإجابات عن جميع العبارات الثلاثين، بحيث تشير الدرجة المنخفضة في المقياس إلى أن القائد أخلاقي؛ في حين تشير الدرجة العالية إلى أن القائد غير أخلاقي.

- ثالثًا: توضِّح التقسيمات التالية للدرجات تفسيرًا للدرجة الكلية:

- تشير الدرجات من 30- 32 إلى القائد الذي يتصف بأخلاق عالية: إذا كانت درجتك في هذا النطاق، فهذا يعني أنك ترى الشخص الذي قمتَ بتقييمه على أنه أخلاقي للغاية. انطباعك هو أن الشخص جدير بالثقة ولديه مبادئ.

- تشير الدرجات من 33- 45 إلى القائد الذي يتصف بالأخلاق معتدلة: الدرجات في هذا النطاق تعني أنك ترى الشخص على أنه أخلاقي معتدل. انطباعك هو أن الشخص قد يشارك في بعض السلوكيات غير الأخلاقية في ظلِّ ظروف معينة.

- تشير الدرجات من 46- 120 إلى القائد الذي يتصف بأخلاق متدنية/ منخفضة: الدرجات في هذا النطاق تصف الأشخاص الذين يُنظر إليهم على أنهم غير أخلاقيين للغاية. انطباعك هو أن الشخص الذي قمتَ بتقييمه يفعل أشياءَ غيرَ نزيهة وغير عادلة وبعيدة عن المبادئ تقريبًا في أي وقت تُتاح له الفرصة.

4- مقاييس أخرى لقياس سلوكيات وفاعلية القائد الإداري:

ثمةَ مقاييس أخرى لقياس سلوكيات وفاعلية القائد الإداري، مثل مقياس إريكسون وآخرين (Erickson et al. , 2007)، والمكوَّن من إحدى عشرة فئة سلوكية وخصائص شخصية رئيسية (السلوك الاستبدادي، وضعف الاتصال، وعدم القدرة على التعامل الفعَّال مع المرؤوسين، وسوء الأخلاق / النزاهة، وعدم القدرة على استخدام التكنولوجيا، والسلوك غير المتسق/ الخاطئ، والسلوك الشخصي الضعيف، والإدارة الجزئية (التحكُّم الصارم)، والسلوك السياسي المفرط، ونقص المهارات الإستراتيجية).

وكذلك يوجد مقياس هاوس وآخرين (House et al. , 2004)، والمسمَّى "ببرنامج، (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research) ويشتمل على فئات سلوكية، مثل: الثقة، والعدالة، والنزاهة، وبُعد النظر، والتخطيط للمستقبل، والإيجابية، والديناميكية، والتشجيع، والإلهام (الكاريزمية)، والتواصل الجيد، والقدرة على تكوين فِرَق، والشعور بالوحدة، والمعادِي للمجتمع، وغير المتعاون، وسريع الانفعال، وغير الصريح، والأناني، وغير المتعاطف، والديكتاتوري.

وخلاصة القول: يجب التأكيد على أن معرفة نتائج تقييم الأداء والمسوح والمقاييس المختلفة حول القائد تساعد الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في مواجهة المشكلة وحلها قبل اللجوء إلى الحلول الأخرى، مثل: التوجيه الإداري، أو استبعاد الموظف من المنصب القيادي أو من المنظمة، أو إعادة الهيكلة التنظيمية لتلافي التكاليف المالية والبشرية المحتملة التي قد تترتب على ذلك.

2- التوجيه الإداري:

التوجيه المهني يعَدُّ وسيلةً فعَّالةً لتوجيه الأفراد سواء كان مرؤوسين أو قادةً، حيث يقوم مُوجِّه متخصِّص بمساعدة ورعاية الأفراد على المستويين المهني والشخصي. أيضًا، الموجه الإداري يساعد الموظفين على تحسين مستويات الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين جودة الحياة (Boyatzis, 2006). هذا بجانب أن التوجيه الإداري يساعد القيادات الإدارية الهدَّامة على التغيير نحو الأفضل؛ إذ يُركِّز على التعلُّم والنمو والتطوير، والعمل على زيادة الوعي الذاتي لتعزيز نقاط القوة، وتقليل نقاط الضعف (Smith et al. , 2009). أكَّد جارفي وآخرون (Garvey et al. , 2018) أنَّ العنصر الأساسي في التوجيه أو الإرشاد هو التغيير والتحوُّل، أي إحداث تغيرات في التفكير أو السلوك أو المواقف أو الأداء، على سبيل المثال: تطوير مهارات وسلوكيات المديرين والقادة؛ للحدِّ من العدوانية والتنمُّر في بيئة العمل.

اقترح كوسي وهولواي (Holloway & Kusy, 2009) أنه يمكن استخدام التوجيه للمساعدة في الحدِّ من السلوكيات المؤذية في بيئة العمل؛ وذلك من خلال تصميم برنامج توجيهي يهدف إلى تدريب الأفراد سواء أكانوا قيادات أو موظفين على أساسيات العدل والموضوعية والابتعاد عن العدوانية. ويتم تنفيذ هذا البرنامج التوجيهي بالتزامن مع البرنامج التدريبي العلاجي، في محاولة لضمان التأكيد على القيم عالية الجودة من قائد إلى آخر. كما أنه في إطار العلاقة التوجيهية يتم مواجهة السلوكيات السيئة مباشرةً لأغراض التعلُّم، وليس من أجل معاقبة القائد. أشار كوسي وهولواي إلى أن الموجه الإداري يجب أن يتَّصف بالتالي:

1- فَهْم الثقافة التنظيمية (مثل القيم والمعايير والرموز) التي يعمل بها القائد؛ أي يعتمد على استخدام الأسلوب الثنائي الاتجاه أثناء التدخل العلاجي مع الفرد وثقافة المنظمة.

2- لديه استعدادٌ للعمل مع الأفراد الذين لديهم مقاومة كبيرة للتغيير، وخاصةً تغيير السلوكيات والتصرفات.

3- كونه مسؤولًا أمام المنظمة من حيث تحديد وتحقيق أهداف التوجيه ذات الصلة بالأفراد والمنظمة على حد سواء. بمعنى آخر: يجب على الموجه الموازنة بين مسؤوليته أمام المنظمة ومسؤوليته أمام الفرد من حيث سرية المعلومات، ولكن من المهم تزويد المنظمة بتقرير مفصَّل عن مراحل التطوُّر والتغيير في سلوك الفرد.

4- استخدامه مدخل "النظُم "لتوجيه القادة، (Systems Approach to Coaching) Leaders والذي يشير إلى امتلاك القدرة والمهارة على تقييم المعلومات حول سلوك الفرد من مصادر عدة، مثل: القائد نفسه، وفِرَق العمل، والعملاء، والزملاء، والمديرين، وتقارير الموارد البشرية، وغيرها من المصادر.

5- التحلي بدرجة عالية من الوعي؛ بمعرفة متى لا يكون التوجيه فعَّالًا، إذ من المحتمل أن ينكر القائد قيامه بأعمال غير جيدة أو مضرة أو سلوكيات هدَّامة للمنظمة أو الموظفين، أو لا يكون لديه الرغبة في تغيير سلوكياته وأسلوب عمله؛ وهنا يتم اتخاذ إجراءات بديلة، مثل: إنهاء المنظمة للعقد المبرم مع الموجه الإداري، أو توقُّف الموجه الإداري عن استكمال العمل مع القائد، أو استبدال الموجه الإداري بموجه آخر.

6- لديه القدرة على اقتراح المنصب أو الموقع الإداري الذي يناسب القائد؛ للتقليل من الخسائر وتعظيم الفوائد.

7- لديه القدرة على إدماج القائد/ الفرد مع فريق العمل كأسلوب من أساليب العلاج.

إضافةً إلى ما سبق، فإنه يجب على الموجِّهين الإداريين/ التنفيذيين الذين يتعاملون مع القادة القيامُ بعملية تقييم لعلاقة القائد مع المرؤوسين، وتثقيفهم وتدريبهم حول طبيعة السلوكيات السيئة، وتقديم ملاحظات بنَّاءة عندما يناقشون هذه السلوكيات مع القادة. كما أن برامج التوجيه المهني قد تُستخدَم للمساعدة في بناء ثقافة تنظيمية لا تسمح بممارسة القائد لسلوكيات مؤذية، حيث إنَّ التوجيه يعَدُّ أداةً مهمةً في التحوُّل الثقافي داخل المنظمة، إذ إن لديه القدرةَ على تغيير ثقافة المنظمة أو القائد أو الفريق من الجانب السلبي إلى الجانب الإيجابي، وهذه الوسيلة يجب أن تعَدَّ جزءًا من الخطة

الإستراتيجية للمنظمة لتحسين وتطوير المنظمة (Abalkhail and Allan, 2016; Mehta & Maheshwari, 2014).

3- الاستبعاد من المنصب الإداري:

إن استبعاد القائد الإداري الهدَّام من منصبه في المنظمة، أو إجباره على أداء دور هامشي للتخفيف من درجة الخلل التنظيمي؛ يعتبر إستراتيجية جيدة لحل المشكلة القائمة. ولكن هذه الإستراتيجية قد تكون ضارةً إذا لم يتمَّ إجبار القائد على الخروج من المنظمة، حيث من المحتمل أن يصبح القائد الهدَّام مصدرًا للإيذاء حتى من دون سلطة رسمية؛ كتخريب الجهود المبذولة من قِبَل المنظمة لإعادة التنظيم إلى الوضع الصحيح أو التأثير السلبي على الموظفين.

أكَّدت ويكر أنه حتى لو تمَّ تحييد معظم القادة السيئين الذين تمَّت إزالتهم إلى حدٍّ ما، فإن المشكلة الأكثر صعوبةً هي إيجاد بديل مناسب للقائد الإداري الهدَّام، خاصةً إذا كانت الظروف الاقتصادية غير مستقرة أو تمر المنظمة بأزمة مالية، فإن التعاقد أو استبدال القائد من خارج المنظمة قد يكون صعبًا أو غير ممكن. أيضًا، من المحتمل أن القائد الإداري الهدَّام لم يقم بتدريب أي شخص ليحلَّ محلَّه؛ بل وربما قد خطَّط عن قصد لضمان حدوث العكس. إضافةً إلى ذلك، فمن المحتمل أن يكون القائد الإداري الهدَّام خلَق أتباعًا مرؤوسين سيئين، مما يحدُّ من اختيار القادة الجديرين بالثقة المتاحين داخليًّا. وبناءً على ذلك، فإن استبدال القادة السيئين من داخل المنظمة لن يعالجَ المشكلةَ الحقيقةَ أو يُخفِّفها وخاصةً إذا كان الضرر كبيرًا؛ لذا فإن الحلَّ المناسبَ هو استبعاد القيادات الإدارية الهدَّامة نهائيًّا من المنظمة (Whicker, 1996).

4- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي:

تعَدُّ إعادةُ تشكيل الهيكل التنظيمي أمرًا في غاية الصعوبة، ولكن لضمان بيئة تنظيمية صحية، وللحفاظ على هوية وسمعة المنظمة؛ فإن المنظمات تلجأ إلى ذلك. إنَّ إعادة الهيكلة التنظيمية يشمل جميع الوحدات التنظيمية المختلفة؛ فعلى سبيل المثال: قد يتم دمج الوحدات المختلفة التي تعاني من مشاكل مع وحدات أكثر صحة، ويمكن إزالة بعض الوحدات ونقلها إلى أقسام أخرى، في حين يمكن دمج الأقسام الأخرى في محاولة لتخفيف الصراعات الداخلية وتحييد القادة السيئين. ومن خلال هذه العملية، سيتمُّ التقليل من سلطة القائد الإداري الهدَّام في الوحدة أو استبداله. تعَدُّ هذه

الإستراتيجية وسيلةً جيدةً لإحداث التغيير المطلوب والتطوير، وخاصةً مع الأقسام الكبيرة في المنظمة. فكلما كبرت الوحدات، زادت المرونة في إعادة الهيكلة التنظيمية، وزادت احتمالية وجود موهبة قيادية جديرة بالثقة يمكنها تولِّ السيطرة داخل الأقسام. ولكن قد لا تعمل هذه الإستراتيجية بشكل فعَّال مع الأقسام والوحدات الصغيرة، إذ يوجد عدد قليل من الخيارات المنطقية لإعادة هيكلة الوحدات الفرعية إلى مجموعات جديدة.

كما تتمتَّع إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية بميزة الاحتفاظ بهوية المنظمة. فالمنظمات تؤسِّس لها هوية خاصة عبر الزمن، ولا تختفي أو تنتهي بسهولة حتى عندما تكون مصابةً بخلل تنظيمي بسبب القيادة الإدارية الهدَّامة. ولكن من المهم الإشارة إلى أن استعادة الصحة التنظيمية عن طريق إعادة الهيكلة قد تتطلب بعضَ الوقت. إذ قد لا تؤدي عملية إعادة الهيكلة الجديدة إلى زيادة الإنتاجية في البداية، حيث تتطلب الزيادةُ في الإنتاجية بعضَ الوقت، وقد لا يحدث ذلك إلا بعد وَضْع ترتيبات عمل جديدة. كما أن استعادة الثقة الذاتية للموظفين والسلاح بتنمية مهارات أولئك الذين لم تُتح لهم هذه الفرص، أو الذين تمَّ تثبيطهم عن الاستفادة من هذه الفرص قد يستغرق بعض الوقت (Whicker, 1996).

بشكل عام، تشير الدراسات في الفكر الإداري المعاصر إلى أن تفكيك وإعادة بناء الهيكل التنظيمي لتحرير المنظمة من الضغوط والقيود والمشاكل التي تحدُّ من فعاليتها بما فيها القيادات الضارة يعَدُّ أمرًا مُلِحًّا وواجبًا. إنَّ إجراء عمليات إصلاح شاملة وجذرية لإزالة القيود التي تحدُّ من الإنتاجية، وتعوق حركةَ التفاعل الإيجابي بين القائد والموظفين يجب أن يتضمن تغييرًا ليس فقط في إعادة تشكيل الأقسام والوحدات التنظيمية؛ وإنما تغيير الإجراءات والأساليب والمفاهيم الإدارية السائدة (مثل: المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وعدم التفويض في السلطات، التحكم والسيطرة العالية)، والتداخل بين اختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة، وكل ما يرتبط بها ويتفاعل معها من عوامل تنظيمية (مادية أو بشرية) (أبو غنيم، 2017، محمد، 2013).

5- الإنهاء من الخدمة:

فصل الموظف وإنهاء خدماته يعَدُّ آخر الحلول التنظيمية التي تلجأ إليها الإدارة العليا في المنظمة، ولكن الأمر لا يعتبر سهلً أبدًا؛ إذ ينبغي أن يتمَّ بطريقة مدروسة. عادةً يتم اتخاذ قرار الفصل بعد تطبيق كافة الإجراءات والحلول بما فيها إستراتيجيات التدخل السلوكي (Kusy &

(Holloway, 2009، وبعد التأكد أن القائد قد قام بممارسة سلوكيات غير أخلاقية ومُخِلَّة في النظام (مثل الفساد الإداري والمالي)، والتي تتنافى مع قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، واللوائح التنظيمية (انظر الجدول رقم 10)؛ ولكن يجب أن يتمَّ اتباع الإجراءات القانونية لفصل الموظف أو القائد وإنهاء خدمته.

الخاتمة:

تحويل القادة الهدَّامين ليس خيارًا عمليًّا للمرؤوسين الأفراد وحدهم؛ إنه مسؤولية تنظيمية ونظامية. لا يمكن لشخص بدون نظام داعم أن يحلَّ مشكلة الإيذاء داخل المنظمة. يقول كوسي وهولواي: "إنه إذا كان الأمر يتطلب قرية لتربية طفل، فمن المؤكد أن الأمر يتطلب منظومةً كاملةً تعمل معًا لتغيير سلوكيات الإيذاء" (Kusy & Holloway, 2009:502) لذا تلعب المنظمة ممثَّلة في الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية دورًا فعَّالاً في معالجة وإدارة القيادات الهدَّامة عن طريق اعتماد نوعين من الإستراتيجيات: إستراتيجيات وقائية، مثل: صياغة السياسات العامة، وبناء ثقافة تنظيمية قوية، وإجراءات الاختيار والتوظيف والتدريب والتعليم؛ وإستراتيجيات إجرائية، مثل: إدارة الأداء (المتابعة والرقابة والتقييم)، والتوجيه الإداري، وإعادة تشكيل الهيكلة التنظيمية، وإنهاء الخدمة من الوظيفة.

لربما السؤال الذي يطرح نفسَه هنا: إذا لم يكن لدى المنظمة آليات وإجراءات محدَّدة للكشف عن القيادة الإدارية الهدَّامة ومواجهتها، أو لديها إجراءات ولكنها فشلت في تطبيق تلك الإجراءات لحماية الموظفين من الآثار الضارة، فما النتيجة المتوقعة؟ إن الاستنتاج المنطقي لهذا الوضع هو أن القادة الهدَّامين سيستمرون ويزدهرون في المنظمة كنظُم بشرية معقدة؛ مما سيؤدي على المدى البعيد إلى خلل في المنظمة وانهيارها، كما أنَّ الموظفين سيشعرون أن الطريقة الوحيدة للتعامل مع القادة السيئين هي وضع حياتهم المهنية على المحك، والعمل على اتخاذ إجراءات وآليات للتعامل مع القيادات الإدارية الهدَّامة لحماية صحتهم النفسية والجسدية، وهذا ما سيتمُّ مناقشته في الفصل التالي.

أسئلة للمناقشة:

1- ما الإجراءات والأساليب التي يستخدمها مديرو الموارد البشرية في منظمتكم للكشف عن القيادات السيئة؟

2- كيف تتعامل منظمتكم مع القائد الإداري الهدَّام؟

3- كيف يمكن أن يسهم نشاط التوجيه والإرشاد الإداري أو القيادي في مساعدة القائد على التعرف على سلوكه وتصرفاته السلبية وتعديلها؟

4- ما الإستراتيجية الفعالة لتعزيز الرفاه التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، ومَنْع أو تقليل الضرر على المرؤوسين من آثار القيادة الإدارية الهدَّامة؟

5- من وجهة نظركم، لماذا تفشل المنظمات أحيانًا في التصدِّي للقائد الإداري الهدَّام؟

قراءات إضافية:

- للاطلاع على نقاشات حول القيادة والاغتراب الوظيفي، يمكن الرجوع إلى:

- Sarros, J. C. , Tanewski, G. A. , Winter, R. P. , Santora, J. and Densten, I. L. (2002)Work Alienation and Organizational Leadership, British Journal of Management, Vol. 13, pp. 285-304.

- للاطلاع على نقاشات حول المشاركة في العمل والاحتراق والاغتراب الوظيفي، يمكن الرجوع إلى:

- O'Donohue, W. ,& Nelson, L. (2012)Work engagement, burn-out, and alienation: linking new and old concepts of positive and negative work experiences. In BAM Annual Conference.

- للاطلاع على نقاشات حول الثقافة التنظيمية والقيم التنظيمية والتدهور التنظيمي، يمكن الرجوع إلى:

- Balthazard, P. A. , Cooke, R. A. and Potter, R. E. (2006) "Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance", Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 No. 8, pp. 709-732.

الفصل السابع

إدارة القيادة الإدارية الهدَّامة على المستوى الفردي

المقدمة:

أشرنا في الفصل الخامس إلى أن القيادة الإدارية الهدَّامة تؤثر تأثيرًا سلبيًّا على الموظفين من عدة جوانب، مثل الشعور بالضيق النفسي (القلق والاكتئاب)، والأذى العاطفي (الإرهاق العاطفي، والخوف، والعزلة الاجتماعية)، والمشاكل الجسدية (التعب المزمن والأرق). لذا، فإن المنظمة تكون مسؤولةً عن توفير نظام فعَّال لتحديد ومعالجة القضايا والمشاكل التي تترتب على وجود قائد إداري يمارس سلوكياتٍ مؤذيةً وغير مقبولة وظيفيًّا. ولكن عندما لا تقوم المنظمة بتوفير حلٍّ نظامي للقيادة الإدارية الهدَّامة، أو التغاضي عن الأخطاء التي يقوم بها القائد لأسباب قد تعود - على سبيل المثال - إلى إنتاجيته العالية أو المصالح المشتركة؛ فإن التعامل على المستوى الشخصي يكون وسيلةً ضروريةً للتعامل مع القادة السيئين لاسترداد الرفاهية الشخصية، والكفاءة، والاستقرار العقلي والنفسي، والمحافظة على المهنة.

في هذا الفصل ستتم مناقشة أساليب وإستراتيجيات التعامل مع القائد الإداري الهدَّام على المستوى الفردي، من خلال ثلاث إستراتيجيات أساسية، وهي: إستراتيجية الدعم الاجتماعي والمهني، وإستراتيجية حل المشكلات، وإستراتيجية التمكين الذاتي.

الإستراتيجيات الفردية لإدارة القيادة الإدارية الهدَّامة:

تشير الإستراتيجيات الفردية لإدارة القيادة الإدارية الهدَّامة إلى الجهود السلوكية المبذولة، التي يُوظِّفها الأفراد للتكيُّف أو للتقليل من آثار القائد المدمر. وتُدلِّل الدراسات الميدانية التي تناولت

أساليب وإستراتيجيات تعامُل المرؤوسين مع القيادات الإدارية الهدَّامة إلى وجود طُرق عديدة ومتنوعة للقيام بذلك، ويعتمد الاختيار على نوع وحِدَّة السلوك الممارَس من قِبَل القائد وطبيعة الموظف. اقترح ياجيل وآخرون (Yagil et al. , 2011) أنه عندما يتعرَّض الموظفون لمستويات عالية من سوء المعاملة من قِبَل القائد؛ فإنهم يميلون إلى استخدام تكتيكات، مثل: حل المشكلة (الاتصال المباشر)، أو عدم الاتصال (التجنُّب)، أو البحث عن الدعم العاطفي والسعي إلى إعادة التأهيل. وجد سكانر وآخرون (Skinner et al. ,2003) أن إستراتيجيات التعامل مع القيادة الإدارية الهدَّامة تشمل السعي لحل المشكلات (مثل: تقديم شكوى رسمية، التماس الوساطة، ونفخ الصافرة)، أو البحث عن المعلومات (على سبيل المثال: طلب المشورة المهنية)، والاعتماد على الذات (مثل العمل بجد)، أو الاستسلام والتكيُّف، أو الشعور بالعجز (على سبيل المثال: اللوم والاشمئزاز). بينما يرى ويبستر وآخرون (Webster et al. , 2014) أنَّ الطرق المستخدمة من قِبَل الأفراد للتعامل مع القائد الإداري الهدَّام تتمثَّل في السعي للحصول على الدعم الاجتماعي، أو تَرْك المنظمة، أو تحدي القائد بحزم. وعلى نفس المنوال، اقترح أولافسون وجوهانسدوتير (Olafsson & Johannsdottir, 2004) أربع إستراتيجيات للتعامل مع المدير الهدَّام، تشتمل على: الاستجابة الحازمة (الانتقام)، وطلب المساعدة، والتجنُّب، والاستجابة السلبية (اللامبالاة وعدم فعل أي شيء). هذه الإسترتيجيات يمكن ترتيبها في بُعدين: البعد الإيجابي في مقابل البُعد السلبي، حيث إن طلب المساعدة والحزم يُعدَّان إستراتيجيات إيجابية؛ في حين أن التجنُّب واللامبالاة هما إستراتيجيات سلبية.

في هذا الجزء سيتم مناقشة أهم الإستراتيجيات فعاليةً للتعامل مع القائد الإداري الهدَّام على المستوى الفردي، والتي تتمثل في: إستراتيجية البحث عن الدعم الاجتماعي والمهني، وإستراتيجية حل المشكلات، وإستراتيجية التمكين الذاتي.

أولًا - إستراتيجية الدعم الاجتماعي والمهني:

تعتبر إستراتيجية الدعم الاجتماعي والمهني من الاسترايجيات الضرورية والمهمة للموظف؛ للتخفيف من أضرار القيادة الإدارية الهدَّامة. يشير مفهوم الدعم الاجتماعي والمهني إلى الإمكانات الفعلية أو المدركة للمصادر المتاحة في البيئة الاجتماعية للفرد، التي يمكن استخدامها للمساعدة في أوقات الضغوط العالية أو الضيق. ويحصل الفرد على الدعم الاجتماعي من خلال

شبكة علاقاته الاجتماعية التي تضمُّ في الغالب الأسرة والأصدقاء وزملاء العمل. وقد يتضمن الدعم المطلوب جوانبَ عديدة، مثل: الجوانب المعنوية والعاطفية، أو الرغبة في الحصول على معلومات معينة، أو الحصول على دعم مادي، أو اللجوء إلى مرشد مهني داخل بيئة العمل للحصول على الدعم المهني والنفسي المناسب (Chronister et al. , 2008). في هذا الجزء، سيتم التركيز على نوعين من الدعم، وهما: شبكة العلاقات غير الرسمية، والمرشد المهني.

1- شبكة العلاقات غير الرسمية:

يشير التنظيم غير الرسمي إلى شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية القائمة بين أفراد المنظمة، والتي لا تحكمها قواعد ولا ضوابط التنظيم الرسمي، والهدف من وجودها هو إشباع حاجات وتحقيق أهداف معينة لأفراد الجماعة الواحدة(Giddens, 2017). ويُبنَى التنظيم غير الرسمي على أساس العلاقات الشخصية، بعكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة. وأشار عددٌ من الباحثين (حريم، 2009، Giddens, 2017) إلى أن التنظيم غير الرسمي ينشأ لعدة أسباب، تتمثَّل في:

- الرغبة في الشعور بالانتماء إلى جماعات؛ فدخول الفرد في جماعات داخل المنظمة يُشبع الدافعَ الأساسيَّ لديه، وهو الرغبة في تكوين الصداقات مع الآخرين، وإنشاء علاقات متبادلة، والقضاء على الإحساس بالعزلة.

- الرغبة في الحصول على الأمن والحماية من مصادر التهديد الخارجي؛ فأفراد التنظيم غير الرسمي يتحدون ويقاومون بشكل جماعي الأخطارَ التي تُهدِّد حقوقَهم الماديةَ والمعنويةَ، أو القرارات التعسفية للإدارة، أو السلوك القيادي الاستبدادي.

- توفير الدعم اللازم من خلال توفير المعلومات المهمة لأعضائه حول ما يجري في المنظمة، والدعم لمن يمرُّ بظروف صعبة، ومساعدتهم في تحمُّل ضغوط العمل، وتقديم النُّصح والإرشاد في طريقة وأسلوب تنفيذ العمل، بهدف رفع كفاءتهم وتحسين نوعية العمل.

- الرغبة في التقرُّب إلى أصحاب مراكز النفوذ أو القيادات العليا؛ للحصول على مكاسب شخصية، مادية ومعنوية، كالحصول على الترقيات والمكافآت المالية وغيرها.

- الحصول على المعلومات بسرعة، والتي قد تخفيها عنهم الإدارة؛ فالتنظيم غير الرسمي لديه القدرة على توصيل المعلومات بسرعة إلى أفراده، ومن بين الوسائل التي يستخدمها في التوصيل الشائعات.

- تلبية وتحقيق حاجات معينة، مثل إشباع حاجات اجتماعية ونفسية، كالاعتراف والتقدير.

بشكل عام، فإن لشبكة العلاقات غير الرسمية في بيئة العمل أهميةً بالغةً؛ إذ لها أثر في أداء المنظمات وإنتاجها، فالعلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم تخلق نوعًا من التعاون والتكافل بين أعضائه، وهو ما يؤثر على مختلف وظائف وعمليات الإدارة (Abalkhail and Allan , 2016). وتشير ليبمان – بلومن (2005) إلى أن إنشاء تحالفات غير رسمية في بيئة العمل له أهمية كبيرة للتصدي للقائد الإداري الهدَّام؛ وذلك عن طريق وضع إستراتيجية متكاملة حول كيفية عمل المجموعة لمواجهة القائد، ومحاولة تحديد إجراءات المواجهة بشكل بنَّاء قدر الإمكان، وتحديد الصعوبات والآثار الإيجابية والسلبية التي قد تنطوي على تنفيذ هذه الخطة. وأكدت ليبمان – بلومن (2005) أهمية تجنُّب المواجهات الفردية مع القائد الإداري الهدَّام، والاعتماد على المواجهة الجماعية من أفراد التنظيم غير الرسمي؛ وذلك بهدف التأكيد على أن المطالب جماعية وليست فردية، والضغط على القائد للاستجابة، هذا مع أهمية تسجيل حيثيات أي اجتماع يكون بين القائد والجماعات غير الرسمية، والإصرار على أهمية تطبيق المعايير والالتزام بالجداول الزمنية المحدَّدة لتنفيذ المهام.

2- المرشد المهني:

تتمثَّلُ إستراتيجية طلب المساعدة من الآخرين، والتماس المشورة منهم عند التعرُّض للمعاملة السيئة من قِبَل الرئيس، ليس فقط في طلب الدعم من قِبَل زملاء العمل، ولكن من شبكة العلاقات الخارجية أو الداخلية، مثل المرشد والموجه (Olafsson & Johannsdottir, 2004). هذه الإستراتيجية تساعد على تهدئة الموظف المتضرر، والبحث عن حلول للمشكلة. تتماشى هذه الإستراتيجية مع نظرية الحفاظ على الموارد (Conservation of Resources Theory) ، والتي تنطوي على أن الأفراد المتضررين من القيادات الإدارية الهدَّامة غالبًا ما يميلون إلى طلب المساعدة من الآخرين المقرَّبين لهم أو المتخصصين للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم (كالنُّصح والمشورة، أو الحصول على المعلومات)، والحصول على الدعم النفسي المطلوب (Alarcon et

al, 2011; Kets de Vries, 2014) والعكس صحيح، إذا لم تكن موارد الدعم هذه متوفرةً، فإن ذلك قد يخلق شعورًا بالتوتر وعدم الأمان الوظيفي، وعدم القدرة على إيجاد حلول للمشكلة. هذا إضافةً إلى أن الموظف المتضرر قد يشعر بالخيانة بناءً على نظرية صدمة الخيانة (Betrayal Trauma Theory؛ إذ يفقد الثقة في الآخرين (على سبيل المثال: زميل عمل، أو قائد، أو صديق جيد، أو قريب)، وبالتالي فإن ذلك له عواقب وخيمة، مثل: عدم التواصل مع الآخرين، والرغبة في ترك العمل، وممارسة سلوكيات غير مرغوبة ككثرة التدخين (Freyd & 2013).

ثانيًا - إستراتيجية حل المشكلات:

تعَدُّ طريقةً أو أسلوبًا محدَّدًا يُسهم في حل المشكلة التي يتعرَّض لها الموظف في بيئة العمل. يتضمَّن أسلوب حل المشكلات بشكل عام القيامَ بمجموعة من الإجراءات؛ تتمثَّل في تحديد المشكلة بشكل دقيق، وجَمْع المعلومات اللازمة حول المشكلة (على سبيل المثال: حول سلوكيات القائد السيئة)، ووَضْع مجموعة من الخيارات للتعامل مع القائد الإداري الهدَّام، واختيار الحل المناسب للمشكلة. وهناك عددٌ من الأساليب الفردية التي قد يلجأ إليه الموظف عن التعامل مع المديرين السيئين، مثل: نفخ الصافرة والرصد والإبلاغ، كما هو مُوضَّح أدناه.

1- نفخ الصافرة (Whistle Blowing):

يعَدُّ مفهوم نفخ الصافرة (Whistle Blowing) أسلوبًا من الأساليب الإدارية غير الرسمية التي يتمُّ استخدامها من قِبَل موظف أو موظفين ملتزم ن بمبادئ وقيم نابعة من مسؤوليتهم الشخصية ونزاهتهم واستقامتهم، للإبلاغ عن ممارسات غير أخلاقية، مثل الفساد المالي والإداري، أو سلوكيات مؤذية تحدث في منظماتهم؛ مما يؤدي إلى الإضرار بهم وبالموظفين، وبأمن وسلامة المنظمة والمجتمع ككل. كما أنَّ نافخي الصافرات من أهم أجهزة الإنذار التي يمكن عن طريقها الكشف عن الممارسات غير القانونية في مراحلها الأولى (Jubb, 1999).

ولقد تعدَّدت تعاريف مفهوم " نفخ الصافرة" أو " نافخ الصافرة "، فنجد منظمة الشفافية الدولية (Transparency International, 2013) عرَّفته بأنه الشخص الذي يقوم بالإفصاح عن معلومات متعلقة بأنشطة مرتبطة بالفساد، أو أنشطة غير قانونية احتيالية خطرة يمكن أن تُرتكَب في القطاع العام أو الخاص، وتُهدِّد المصلحة العامة. وفي السياق نفسه، عرَّف جبّ (Jubb, 1999)

نافخَ الصافرةَ بأنه الشخص الذي يقوم بالكشف عن أيِّ خرق قانوني، أو سوء إدارة، أو هدر للأموال، أو إساءة استعمال السلطة، أو ما يُشكِّل خطرًا على الصحة والسلامة، سواء تمَّ الكشفُ من داخل محيط القيادة أو خارجه. وبشكل عام، فإن مفهوم نافخي الصافرة ينطوي على ثلاثة عناصر أساسية:

- أن يقوم شخص بغض النظر عن الدافع (بالإفصاح عن معلومات تفضح ممارسات أو إجراءات أو أفعالاً أو تقصيرًا من الإدارة).

- من خلال هذا الكشف عن الممارسات غير القانونية؛ فإن الموظف يضع نفسَه والمنظمة أمامَ المساءلة العامة.

- يُعرِّض الموظف العلاقةَ بينه وبين الإدارة للخطر.

عندما تفشل الأساليب الرقابية الإدارية التقليدية داخل المنظمة في رصد الممارسات الخاطئة وغير القانونية التي تصدر من القائد، فإن نافخي الصافرات يكون لهم أهمية بوصفهم من الأدوات الرقابية الفعَّالة التي تسمح بالكشف المبكر عن المخالفات الإدارية ومظاهر الفساد؛ كونهم في الغالب من الموظفين الذين لديهم مصداقية، ويمتلكون معلومات سريةً وأدلةً تمكِّنهم من تحسين الفاعلية التنظيمية، وتحفيز العمل على الإصلاحات الجذرية لحماية الصالح العام (The Whistleblowing Commission, 2013).

إذًا، هناك فوائد عديدة تنجم من نفخ الصافرة على مستوى المنظمة، مثل السعي للالتزام بتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. كما أنها تُشجِّع العاملين والقيادات على عدم ارتكاب مخالفات غير قانونية تُقلِّل من كفاءة وفعالية العمل، وتحدُّ من إساءة استخدام السلطة الرسمية لتحقيق أغراض وأهداف خاصة من خلال تبصير قيادات المنظمة العليا بالمشاكل التنظيمية الجديرة بالاهتمام، وبالتالي العمل على التصدي له وحلها (Pelletier, 2012). ولكن على الرغم من أن العوائد من نفخ الصافرة أكبر بكثير من تكاليفها أو عدم نفخها، فإن ليبمان – بلومن (2005) حذرت من أن نفخ الصافرة مهمة محفوفة بالمخاطر والصعوبات، إذ قد يُنظر إلى نافخ الصافرة المخلص الذي يكشف عن مواطن الفساد في المنظمة، ويهتم بالصالح العام، كونه مُهدِّدًا للأمن والاستقرار في المنظمة والمجتمع؛ وهذا سيؤثر على وظيفته والمقربين منه وأسرته. لذا، أشارت ليبمان – بلومن إلى أن هذه

مهمة ليست سهلة، وليست لأولئك الذين يريدون حلولً سريعة، فالأمر يتطلب امتلاكَ وثائق دقيقة ومدعومة بالحقائق والأدلة ومن مصادر عِدَّة، كما أن اختيار هذا الإجراء يتطلب وقتًا طويلً للوصول إلى حلول جذرية.

وعلى هذا، فإن الموظف قد يعيش حالةً من الصراع بين خوفه على وظيفته وخوفه من العقوبة والانتقام من جهة، والإبلاغ عن أي معلومة أو حالة فساد يدركها في عمله وتحدي القائد من جهة أخرى (Pelletier, 2012). كما أنَّ الخوف من العقوبة أحد أهم الأسباب التي تؤدي بالموظف للسكوت عن قضايا الفساد التي يشهدها في منظمته. ولعل أفضل مثال على ذلك هو الدور الذي لعبه عدم نفخ الصافرة، والذي أدَّى إلى انهيار شركة إنرون انظر (الحالة الدراسية لشركة إنرون في الفصل الخامس). فكما أسلفنا، لم يكن انهيار شركة إنرون بسبب شخص واحد؛ بل كانت مسؤوليةَ الجميع، حيث استشرى الفساد في قيادة الشركة، وتمَّ التزوير والاحتيال في دفاترها الحسابية دون أن ينفخ الصافرةَ أحدٌ، أو تُفضح هذه الممارسات بسبب الخوف من الإدارة ومن الانتقام، وبسبب أن الممارسات الفاسدة غير الأخلاقية متجذرة في المنظمة، والتي أدَّت في النهاية لانهيار إحدى أهم وأكبر شركات الطاقة والخدمات في هيوستن في بداية القرن الحالي.

إن حالة شركة إنرون وحالات أخرى لفتت الانتباه لأهمية تصميم نظُم وقوانين تحمي نافخي الصافرات، للمساعدة في فَضْح ممارسات القيادات الإدارية الهدَّامة غير القانونية وحماية الصالح العام؛ وعليه أدركت العديدُ من الدول أهميةَ وجود قانون يحمي الموظفين المبلِّغين من أي معاملة مسيئة أو ضرر يلحق بهم، مما يُسهم في الكشف عن الفساد الإداري والمالي (Chamunorwa, 2015). كما أكَّدت منظمة التعاون والتنمية The Organisation for Economic Co-operation and Development(DCEO) (OECD, 2011) أنَّ توفيرَ الحماية القانونية لنافخي الصافرات، ووَضْع دليل إجراءات واضح لكيفية الإبلاغ من شأنه أن يُحقِّق عدةَ أهدافٍ، منها:

- يساعد على التشجيع على الإبلاغ عن الممارسات السلوكية السيئة وسوء استخدام السلطة.

- يساعد السلطات العامة على مراقبة الشكاوى وكشف انتهاكات القوانين ومخالفات الأنظمة.

- يدعم مفاهيم الشفافية في الثقافة التنظيمية، إذ إن الموظفين يكون لديهم الثقة في القيام بإجراءات تقديم البلاغات وأَخْذها على محمل الجد، فهي جزءٌ لا يتجزَّأ من الجهود المبذولة لتعزيز النزاهة والمساءلة.

- يعمل على حماية نافخ الصافرة من التعسُّف والانتقام الإداري، وحماية المنظمة من الادعاءات الكاذبة والتكاليف المرتبطة بها.

- تفعيل نظام الإنذار المبكر، إذ إن وجود نظام داخلي يحمي الموظفين ويُشجِّع على التعامل مع المخالفات في وقت مبكر، يُقلِّل من الخسائر المادية والبشرية، ويحمي المنظمة من الإساءات الخارجية سواء من الصحافة أو الإعلام.

2- الرصد والشكوى:

يعتبر أسلوب الرصد والشكوى من الأساليب الناجحة للتصدي للقائد الهدَّام في بيئة العمل. فالرصد يشير إلى توثيق جميع البيانات والمعلومات، سواء كانت مكتوبةً أو مُسجَّلة عن القائد ذي السلوك السيئ، وذلك عند تقديم شكوى حول سلوكيات وممارسات القائد السيئة في بيئة العمل، إذ إنَّ إجراءات الحل تبدأ بالبحث عن الحقائق، ومحاولة إيجاد حلول جذرية لضمان سير العمل وعدم إحداث أضرار في بيئة العمل. أشار بوشمان وهوسمان (Bushman) Huesmann, 2010) إلى أن الإبلاغ عن سلوكيات القيادة الإدارية الهدَّامة إلى السلطات المختصة له نتائج جيدة في أغلب الأحيان؛ وذلك يعود إلى أن معظم المنظمات ليس لديها سياسات انتقامية. لذا، فإن تقديم شكوى قد يكون أنسب شكل من أشكال التكيُّف لمعالجة جميع السلوكيات السلبية والمشاكل المصاحبة؛ ولكن من المهم رصد كافة السلوكيات والتصرفات السيئة الصادرة من القائد في وثيقة، وذلك بهدف مساعدة الموظف على تتبُّع الأحداث والاستجابات، مع الاحتفاظ بهذه الوثيقة على جهاز الكمبيوتر الشخصي للموظف لأسباب تتعلق بالسرية. الجدول رقم (14) يُوضِّح مثالاً لوثيقة تتبُّع لسلوكيات القائد الهدَّام.

جدول (14)

وثيقة تتبُّع سلوكيات القائد الإداري الهدَّام في المنظمات[9]

أمثلة لسلوكيات القائد الإداري الهدَّام	الوسيلة المستخدَمة				الوقت	
	البريد الإلكتروني	الهاتف/ الجوال	المحادثة وجهًا لوجه	أخرى	اليوم	التاريخ
1- تجاهُل مساهماتك أو طلباتك المشروعة.						
2- إبداء ملاحظات غير مبرَّرة وغير مهنية.						
3- المعاقبة على أخطاء بسيطة.						
4- يَستخدم كلماتٍ مُهينةً للتقليل من شأنك.						
5- المضايقة أو الاستدعاء بالأسماء (على سبيل المثال: بالعِرق أو المذهب أو النوع).						
6- تعليقات سلبية حول مظهرك، وعمرك، أو الإعاقة،						

أو معتقدات الحياة الشخصية.						
7- العزل والنبذ عن الزملاء في العمل.						
8- المعاملة غير العادلة في العمل.						
- التشكيك في قراراتك بشكل مُفرِط أو عدواني.						
10- تحدي قدرتك للشكوى إلى السلطات العليا.						
11- إخفاء المعلومات اللازمة لعملك عن عمد.						
12- الصراخ أو السب أو السخرية أو النقد غير المبرر.						
13- استبعادك من الاجتماعات أو المناسبات الاجتماعية ذات الصلة بعملك عن قصد.						
14- إلغاء تكليفك بمهمة دون سابق						

إنذار أو سبب جوهري.						
15- نَقْلك إلى مكتب غير لائق وغير مناسب بصورة تعسفية.						

وعلى الرغم من أهمية تقديم الشكوى في بيئة العمل، إلا أن بعض المنظمات ليس لديها سياسة واضحة للتعامل مع سلوكيات الإيذاء، وأحيانًا لا يوجد تشريع يحمي الموظف في بيئة العمل؛ لذا فلن تكون الشكوى فعَّالة. ونتيجةً لذلك، فإن الملاذ الوحيد للموظف هو اللجوء إلى شخص قانوني، وهو ما قد يكون مُكلِّفًا جدًّا. كذلك، في بعض الدول)مثل كندا)، فإن اللجوء لشخص قانوني خارجي غير متوفر لنقابات الموظفين ما لم يتمكَّن الموظف من إثبات أن الإيذاء مرتبط بقضية حقوق الإنسان (Mckay et al. , 2008). حتى لو كان التدخل القانوني الخارجي متاحًا، فإنه من الصعب على موظف الاستمرار في العمل في المنظمة.

ثالثًا - إستراتيجية التمكين الذاتي:

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة، وهو عنصر أساسي لزيادة الفاعليَّة التنظيميَّة. ويشير المفهوم بشكل عام إلى مشاركة العاملين الفعلية في اتخاذ القرارات في المنظمة، والمشاركة الفعلية في حل المشكلات التي تواجه العمل، وتحمُّل المسؤولية الكاملة؛ بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات الموظفين. ويرى هارلي (Harley, 1999 :43) أنَّ التمكينَ الإداريَّ هو تفويض السُّلطة للموظفين، أو المهام، وتبادُل المعلوماتِ والمعرفة بين مختلف مستوياتِ التنظيم. وعلى ضوء مفهوم التمكين الإداري، ظهرت اتجاهاتٌ عديدةٌ في علم النفس التنظيمي ترى أنَّ التمكين يبدأ من الذات، واقترحت عددًا من المفاهيم، مثل: التمكين النفسي، والتمكين الذاتي أو الشخصي. أشار سربتيزر (Spretize, 1995) إلى أن التمكين النفسي هو إدراك الفرد بأنَّ لعمله معنًى وقيمةً، وأنه يمتلك الكفاءةَ اللازمةَ لإنجاز العمل، ويمتلك الإيمانَ بذاته وبقدرته على اختيار وتنظيم مهمته التي يقوم بها. إذًا، يمكن القول إن التمكين الذاتي ما هو إلا

إستراتيجية (أي عملية طويلة المدى) تنطوي على تفكير الفرد في قِيمِه الذاتية ومهارته، وقدرته على السيطرة على الظروف وضبط سلوكه بهدف تحقيق أهدافه العامة والخاصة، والوعي بجوانب القوة والضعف بهدف الاستعداد لمواجهة المشاكل والتعامل معها. وعلى ضوء هذه التعاريف، سيتم التطرُّق في هذا الجزء إلى أبرز أسلوبين من أساليب التمكين الذاتي، وهما: التكيُّف، والحزم وتأكيد الذات.

1- التكيُّف:

يشير مفهوم التكيُّف إلى قدرة المرؤوس على تغيير سلوكه من أجل العمل على إحداث توازُن في علاقته مع البيئة التنظيمية، والتقليل من الآثار النفسية والسلوكية الناتجة عن القيادة الإدارية الهدَّامة. أشار ساتون (Sutton, 2007) من خلال دراسته للسلوكيات السيئة لكلٍّ من القائد والمرؤوسين داخل البيئة التنظيمية، إلى أن الموظف المتضرر من سلوكيات القائد الهدَّام يمكن أن يُطوِّر مهاراتٍ سلوكيةً معينةً (مثل: مهارات ضبط النفس، ومهارات التعامل مع السلوكيات الصعبة، ومهارات التعامل مع الصراع، والذكاء العاطفي) تُسهم في التعامل مع القيادات السيئة، وسلوكيات مضادة (مثل: التجنُّب والابتعاد) لكي يتمكَّن من التكيُّف في بيئة العمل السيئة، وخاصة عندما يكون البحث عن عمل آخر خيارًا غيرَ متاحٍ؛ فعلى سبيل المثال يمكن القيام بالتالي:

- البحث عن الانتصارات الصغيرة التي يمكن أن تُبقِي الموظفَ مستمِرًّا في العمل.

- تبنِّي أسلوب الانفصال العاطفي عن القائد المؤذي، وعدم الاهتمام لسلوكياته السيئة.

- مناقشة الرئيس بهدوء (باستخدام المهارات السلوكية المتعددة)، والبحث عن مبررات معاملته السيئة.

- تجنُّب التعرُّض ومواجهة القائد الهدَّام قدر الإمكان. وتشمل سلوكيات التجنُّب سواء النشطة أو الكامنة: حجب المعلومات، وعدم مشاركة مشاكل العمل أو الفرص مع القائد، وعدم مساعدة زملاء العمل، وتعطيل العمليات في المنظمة.

- العمل على تقديم الأفكار أو الآراء بطريقة تمنح القائد الهدَّام جزءًا من الفضل في إيجادها؛ وهذا قد يحقِّق جزءًا من احتياجاته النفسية (مثل، حب السيطرة والتعالي).

إن المرؤوسين يلجؤون إلى ممارسة سلوكيات التجنُّب كوسيلة للتكيُّف عندما يشعرون أنهم ضحية، ويرغبون في سيطرتهم على المواقف بشكل خاص. فعلى سبيل المثال: يمكن للموظف استخدام البريد الإلكتروني فقط للتواصل مع مديريه السيئين كلما أمكن ذلك، وعدم جذب الانتباه إلى الذات في الاجتماعات أو في المناسبات ذات العلاقة بالعمل، وعدم التحدُّث معهم إلا عند الحاجة. وعلى الرغم من أنه يمكن اعتبار هذه الطريقة سلوكًا انتقاميًّا ومدمرًا، إلا أن استخدام إستراتيجيات التجنُّب النشِطة والكامنة مع القادة الهدَّامين يساعد المرؤوسين على استعادة الشعور بالسيطرة والاستقلالية، وإنْ كان ذلك من خلال الإجراءات السلبية (Greenberg, 1990).

2- الحزم وتأكيد الذات:

يسهم استخدام أسلوب الحزم وتأكيد الذات من قِبَل المرؤوسين المتضررين لمواجهة سلوكيات القائد الإداري الهدَّام في ردع هذا القائد، ويحدُّ من ممارسته لسلوكياته المؤذية في كثير من الأحيان. كما أن ممارسة السلوك الحازم كرد فعل لانحراف القائد عن السلوكيات المهنية المتعارف عليه تسهم في التخفيف من الضغوط التي يعاني منها المرؤوس بسبب القائد. هذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى آثار ضارة على المرؤوسين الضحايا، إذ إن استخدام السلوك الحازم قد يؤدي إلى زيادة مستوى العدوانية عند مواجهة القادة (Bushman) Huesmann, 2011). ولكن عندما يشعر الموظفون بالتهديد وعدم الشعور بالأمان على وظائفهم يزداد مستوى المقاومة لديهم، وهو ما يعَدُّ شكلً من أشكال السلوك الحازم، ويتم الانتقام عن طريق استخدام الهجمات اللفظية كالصراخ والشتم والتخويف، وإطلاق تسميات مهينة على القائد، أو الإيذاء الجسدي (Webster et al, 2014).

كذلك، فإن ترك العمل (كالاستقالة أو التقاعد المبكر أو الانتقال لجهة عمل أخرى) يعَدُّ إستراتيجية جيدة، خاصة عندما يكون الموظف مقتنعًا أنه لا يمكن التصدي للقائد الهدَّام. أشار دانيال وميتكالف (Daniel & Metcalf, 2015) بشكل عام إلى أن سلوكيات القائد السيئ تعتبر العامل الرئيسي في ترك أفراد المنظمة للعمل مبكرًا. فالموظف يلجأ إلى استخدام إستراتيجية "الخروج" وترك العمل عندما تكون درجة التأثير الجسدي أو النفسي أكبر من قدرته على التحمُّل، فالخروج هو الطريقة الوحيدة للحفاظ على السلامة والصحة العقلية أو الجسدية أو العائلة، هذا على الرغم من أن التكاليف المالية قد تكون عاليةً.

وقد اقترحت ويكر (Whicker, 1996:177) بعضَ الأساليب الشخصية التي تسهم في التمكين الذاتي للمرؤوسين عند التعامل مع القائد الإداري الهدَّام، وتتمثل في:

- أهمية الوعي بأن القيادة الإدارية الهدَّامة تُشكِّل تهديدًا حقيقيًّا على المنظمة ككل؛ لذا يجب المساهمة في التصدي لها ولو بخطوات وأساليب بسيطة.

- التحدَّث إلى القادة السيئين من دون استخدام كلمات تدل على التهديد، ولكن يجب أن تَدعَهم يعرفون أنك على عِلم بسلوكياتهم السيئة.

- اتباع السلوك الحازم في كل خطوة، ورفض المشاركة في السلوكيات غير الأخلاقية.

- المحافظة على مستوى الإنتاجية حتى لو حاول الآخرون التقليل من شأنها.

- محاولة التحلِّي بالنظرة بعيدة المدى، ومحاولة تجاهل الأفعال الصغيرة.

- العمل على رفض المشاركة في اللقاءات والاتفاقيات السرية.

- أهمية معرفة أن القادة السيئين يعانون من مشاكل سلوكية ونفسية جوهرية، وسوف يدمرون أنفسَهم في نهاية المطاف؛ لذا يجب أن يكون الموظف قويًّا للتغلب على الشعور بالخوف وعدم الأمان.

الخاتمة:

إن التعامل مع القيادات الإدارية الهدَّامة في المنظمات أمرٌ ليس بالسهل على المستوى الفردي، وليس خيارًا عمليًّا للمرؤوسين، إذ إن المسؤولية كبيرةٌ، وتتطلب إجراءاتٍ تنظيميةً ونظامًا داعمً للتعامل مع سلوكيات القائد الإداري الهدَّام. ومع ذلك، فهناك عددٌ من الإستراتيجيات للتعامل مع القائد الإداري الهدَّام على المستوى الفردي. فالإستراتيجية الأولى للتعامل مع القائد الإداري الهدَّام تتمثل في البحث عن الدعم الاجتماعي من المنظمة أو خارجها. وثمةَ إستراتيجية ثانية تتضمن السعي لإيجاد حل للمشكلة عن طريق نفخ الصافرة أو الشكوى للسلطات العليا، وهذا يتطلب التوثيقَ وتجميع الأدلة الكافية. أما الإستراتيجية الثالثة في التعامل مع القائد الإداري الهدَّام فتشتمل على محاولة التمكين الذاتي من خلال الاعتماد على الذات في اتخاذ قرارات تتمثَّل في التكيُّف أو الحزم

وتأكيد الذات أو الخروج من المنظمة. هذه الإجراءات الفردية قد تكون مفيدةً في الغالب، وتؤدي إلى تغيير ملحوظ في سلوك القادة الهدَّامين؛ ولكن في حالة عدم ردعهم الإيجابي، فإن السلطات العليا يجب أن تتخذ إجراءاتٍ للتخلُّص من هؤلاء القادة، كونهم يمثِّلون خطرًا كبيرًا، ليس فقط على الفرد والمنظمة؛ وإنما على المجتمع ككل.

أسئلة للمناقشة:

1- كموظف تتعرض للمعاملة السيئة من قِبَل مديرك في العمل، ما الإستراتيجيات أو الطرق التي اتبعتها للتعامل معه على سبيل المثال، كيف تعاملت مع المدير أثناء وقوع المشكلة أو بعد حدوث المشكلة؟ وكيف أثَّرَت عليك عاطفيًّا؟

2- شاهدت موظفًا تعرَّض للإهانة والتقليل من الشأن من قِبَل رئيسه في العمل، ما ردة فعل الموظف على هذا الموقف؟ وما نتيجة هذا الرد؟

3- من وجهة نظرك، لماذا يُقرِّر بعض الموظفين البقاءَ في العمل، والبعض الآخر يُقرِّر تَرْك بيئة العمل؟ وكيف يؤثر ذلك على عملهم الحالي والمستقبلي؟

قراءات إضافية:

- للاطلاع على نقاشات حول نافخي الصافرات والاختلافات الإدارية، يمكن الرجوع إلى:

- Keenan, J. P. (2002)"Whistleblowing: a study of managerial differences", Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 14 No. 1, pp. 17-32.

- للاطلاع على نقاشات حول إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على دوران العمل، يمكن الرجوع إلى:

- Huselid, M. A. (1995)The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal,Vol. 38, No. 3, pp. 635 – 672.

- Kaplan, R. E. (1993). 360-degree feedback PLUS: Boosting the power of co-worker ratings for executives, Human Resource Management, Vol. 32 No. 2/3, pp. 299 – 314.

- Karaevli, A. ,& Hall, D. T. (2003). Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up for the challenge? Organizational Dynamics, Vol. 32 , No. 1, pp. 62 – 79.

- للاطلاع على نقاشات حول أساليب الكشف عن القائد السيئ وكيفية حماية الذات، يمكن الرجوع إلى:

- Clarke, J. (2005)Working with monsters. How to identify and protect yourself from the workplace psychopath. Sydney: Random House.

الفصل الثامن

التحويل إلى القيادة الإدارية البنَّاءة

المقدمة:

نوقشت في الفصول السابقة مفاهيم ونظريات القيادة الإدارية في المنظمات، حيث قدَّمت الدراسات الحديثة المعاصرة في الفكر الإداري والسلوك التنظيمي أدلةً على تفشي ظواهر بعينها وسلوكيات بعينها لا تعكس الجانبَ المشرق من القيادات الإدارية. فمن الملاحظ تجاور الصفات الإيجابية والسلوكيات الإيجابية مع الصفات والسلوكيات السلبية لدى نفس القيادة الإدارية في نفس الوقت؛ فعلى سبيل المثال، يُظهِر بعض القادة صفاتٍ وسلوكياتٍ كاريزميةً؛ كالقدرة على التأثير، وتشجيع سلوكيات المرؤوسين الأتباع المرتبطة بالمهمة؛ ولكن في الوقت نفسه قد يمارسون سلوكياتٍ سلبيةً، مثل التسلُّط والتحكُّم والتنمُّر. وهذا التمازج المعقد يُنتج آثارًا مزدوجةً على بيئة المنظمة الإدارية وعلى المدير والمرؤوسين، وقد تتطوَّر الآثارُ السلبية مع الزمن لتُشكِّل نمطًا من القيادة يُطلق عليه "القيادة الإدارية الهدَّامة"، مما يتطلب إستراتيجيات وأساليب متنوعة لمحاصرتها وعلاجها. وهذه الإستراتيجيات والأساليب والإجراءات العلاجية تقتضي في المقام الأول النظرَ التشخيصي للجانب السلبي في القيادة الإدارية. أكَّد جولدمان (Goldman, 2009) على إمكانية تحويل القيادات الإدارية الهدَّامة إلى قيادات بنَّاءة من خلال التحرُّك الإستراتيجي؛ للتعرف على الخصائص والسلوكيات الضارة للقائد وآثارها ومعالجتها.

في هذا الفصل، سيتمُّ تجميع الخيوط الرئيسية لجميع المواضيع والأفكار التي تمَّ طرحها ومناقشتها في هذا الكتاب حتى الآن؛ وذلك للسعي نحو بناء نموذج مُستخلَص من الدراسات الإدارية يهدف إلى فهم الوجه الآخر أو الجانب المظلم من القيادة الإدارية وصولاً إلى تحويلها إلى قيادة

بنَّاءة. كما أن هذا الفصلَ سيعرض نظرةً شموليةً حول الدروس المستفادة من هذا الموضوع، مع ملاحظات ختامية.

أولًا - نموذج التحويل من القيادة الهدَّامة إلى القيادة الإدارية البنَّاءة:

يقوم نموذج التحويل من القيادة الإدارية الهدَّامة إلى القيادة الإدارية البنَّاءة على أسُس خمسة، وهي: التعريف، والخصائص، والعوامل المؤثرة في ظهور السلوكيات الضارة، والآثار المترتبة على سلوكيات القيادة الإدارية الهدَّامة، وإستراتيجيات التحويل من القيادة الهدَّامة إلى القيادة البنَّاءة انظر الشكل رقم (5).

1- التعريف:

نظرًا لتداخل مفاهيم ومصطلحات كثيرة للجانب السلبي من القيادة الإدارية، ونظرًا لعدم وجود تعريف شامل (Einarsen et al. , 2007; Kellerman, 2004; Tepper, 2000) ؛

فإن الحاجة تقتضي الاتفاقَ على تعريف مُحدَّد للقيادة الإدارية الهدَّامة، وحيث إنَّ مهمتنا الأولى هي التشخيص أولًا، فإنني أقترحُ التعريفَ التالي:

"تشير القيادة الإدارية الهدَّامة إلى السلوكيات اللفظية وغير اللفظية المؤذية، التي تُمارس من قِبل القائد الإداري أو الرئيس بشكل ممنهج ومتكرِّر ومقصود، والناتجة عن عدة عوامل مترابطة ومتشابكة، بحيث يتم انتهاك المصلحة المشروعة للمنظمة عن طريق إلقاء الضرر عليها من حيث أهدافها ومهامها ومواردها وفعاليتها وثقافتها، وعلى الفرد من حيث الصحة النفسية والجسدية والرضا الوظيفي".

يُفضي بنا هذا المفهومُ إلى التساؤل أولًا عن هذه السلوكيات المذكورة، والتعرُّف على السمات والخصائص المحدَّدة للقيادة الإدارية الهدَّامة.

2- السمات والخصائص:

إن السلوكيات المؤذية الواردة في التعريف ناتجةٌ عن سمات وخصائص تتصف بها القيادة الإدارية الهدَّامة في المنظمات الإدارية. هذه السمات أو الخصائص والسلوكيات تتمثَّل في عدم

الفعالية والتسلُّط وعدم العدالة (اللامساواة)، واللاأخلاقية، والتنمُّر، والأنانية. والملاحظ أن هذه السمات تتناوب التأثير بعضها في بعض، وتتناسل فيما بينها وتتناوب في إعادة إنتاجها، وهي كالتالي:

- **عدم الفعالية:** يشير المصطلح إلى عدم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة، ويشير إلى عدم القدرة على التدخل بشكل فعَّال للقيام بالتوجيه وتعديل المسار عند أي طارئ، كما يشير إلى عدم القدرة اتخاذ القرار في الوقت المناسب وفي الظرف المناسب، وتتجلَّ عدم الفعالية في العجز عن إحداث النمو والتطوُّر والاستدامة للمنظمة الإدارية ومرؤوسيها.

- **التسلُّط:** سمة التسلط تقوم على التحكُّم والإجبار والإكراه وفرض الإرادة على الآخرين، حيث إنَّ جوهر العلاقة بين المدير ومرؤوسيه هنا هي علاقة سطوة، تدفع هذه العلاقة المرؤوسين إلى موقع الرضوخ والعجز وانعدام الثقة في بيئة العمل الإداري.

- **عدم العدالة:** هي سمةٌ تُشبع حالة من الظلم في بيئة العمل، حيث لا يتمتع المرؤوسون بفرص متكافئة، وينعدم الشعور بالإنصاف بتوزيع المكافآت والمهام بينهم، وتسود حالةٌ من المعاملة السيئة وحالة من التهميش والفروق غير المبررة.

- **اللاأخلاقية:** تشير سمة اللاأخلاقية إلى غياب الالتزام بالقواعد والمبادئ الأخلاقية في بيئة العمل، فإذا كانت الفضائل الاجتماعية تلعب دورًا رئيسًا في أداء النظام الاجتماعي الاقتصادي، والمنظمة الإدارية جزء من هذا البناء الاجتماعي، فإن غياب فضائل كالصدق والأمانة والثقة والقبول والالتزام في قيم العمل مدعاةٌ إلى سيادة السلوكيات المتضمَّنة في الفساد الإداري والمالي كالكذب والغش والتزوير والرشوة والمحسوبية واستغلال النفوذ والابتزاز والتكسُّب غير المشروع.

- **التنمُّر:** تشير صفة التنمر إلى إساءة استخدام القائد في بيئة العمل لسلطته أو نفوذه في علاقاته مع الآخرين، من خلال ممارسات لفظية وغير اللفظية أو جسدية غير مقبولة؛ فعلى سبيل المثال: النقد الجارح، والتهديد، والتبخيس أو التقليل من الشأن، والتعسُّف، والإهانة والعنف، والضرب. فالمدير الهدَّام هنا لا يحسُّ بوجوده وقوته إلا من خلال تبخيس الآخرين وتسبيب الأضرار لهم، ويتزايد شعوره بالنفوذ بمقدار تزايُد آلام المرؤوسين.

- **الأنانية:** وهي سمة غالبة، وتشير إلى التمركز حول الذات، فلا ترى العالم ولا ترى الأشياء إلا من وجهة نظر مصلحتها الذاتية الخاصة، مهتمة باحتياجاتها ورغباتها الخاصة غير مبالية باحتياجات ورغبات الآخرين؛ فهي ضد الاعتراف بالآخر، وقد يتضخم عشق الذات هنا متطوِّرًا إلى الغرور والتكبُّر والاستعلاء، والجشع والطمع، والشعور بالعظمة.

ونحن نتعرف على هذه الصفات السلبية لدى القيادة الإدارية الهدَّامة، يجدر التذكير بملاحظتين مهمتين، أولاهما: التمييز بين السلوكيات المقصودة والسلوكيات غير المقصودة. فالمقصودة هي السلوكيات المؤذية المتكرِّرة والمنتظمة على مدى زمني طويل؛ وغير المقصودة هي السلوكيات المؤذية الطارئة في بعض الأحيان، كالغضب أثناء المناقشات في بعض الاجتماعات، أو الفظاظة في الحديث أحيانًا، أو القيام بأفعال عشوائية ناتجة عن قلة خبرة كافية، أو النقد الجارح غير المتكرر، أو عدم الاهتمام أحيانًا.

أما الملاحظة الثانية، وقد تمت الإشارة لها آنفًا، وهي تبادل التوليد بين هذه الخصائص. فالأنانية بما أنها تغليب للمصلحة الشخصية وبما أنها جشع وطمع تُنتِج التسلط، والتسلط بما أنه تحكُّم وإكراه وفرض إرادة يُنتِج تنمرًا، وهذه الأنانية والتسلُّط والتنمُّر تُولِّد لا مساواة، وهذه الأمور مجتمعةً تتولَّد من لا أخلاقية مستفحلة.

3- العوامل:

الأساس الثالث في نموذجنا هو العوامل المؤثرة في تفشي ظاهرة القيادة الإدارية الهدَّامة، وقد ناقشنا عددًا من العوامل في الفصل الرابع من هذا الكتاب، ونودُّ التأكيد هنا على العوامل الثلاثة الرئيسة، وهي المدير القائد، والمرؤوسين والبيئة المحيطة.

إن سلوك المدير القائد نابعٌ من السمات والخصائص التي نوقشت آنفًا. وهذه السمات والخصائص تُعزَى إلى نقصٍ في الاحتياجات النفسية كمعاناة من نقص تقدير الذات، ونقص في تحقيق الذات، والذات – كما نعلم - ليست كيانًا مستقلًا عن الأحاسيس، تلك الأحاسيس المولِّدة للرغبة في حُبِّ الظهور والاستعلاء على الآخرين (النرجسية)، أو المكر والخداع (الميكافيلية)، أو التصرُّف بعدوانية مع التقليل من شأن الآخرين (التنمُّر والاستبداد)، أو الرغبة التنافسية العالية والرغبة في السيطرة، ومن تلك الأحاسيس الشعور بالرغبة المفرطة في امتلاك القوة والتنافس

العالي (متلازمة الرجل الأول)، والشعور بأن الصورة الذاتية مُهدَّدة (متلازمة ملكة النحل). هذه الأحاسيس تُفضي إلى دخول المدير القائد في صراعات داخل ذاته، وتُسهم في ظهور سلوكيات الإيذاء.

ويلعب المرؤوسون الأتباع دورًا كبيرًا في ظهور القيادة الإدارية الهدَّامة. فتبرير كلِّ سلوك بمنطق الصحة الخاصة هو الغالب، وهو يعكس أيضًا سلوكًا أنانيًّا في مقابل السلوك التعاوني وغير مُدرِك للضرر الذي يلحق بالمنظمة الإدارية. والخضوع لإغراءات المصلحة الخاصة يؤدي إلى التزاحم على كسب مقادير أكبر من المزايا والمكافآت، هذه المزايا والمكافآت المنظور إليها وفقًا لمنفعتهم الشخصية، وليست مقابلاً لحُسْن الأداء الإداري أو مقابلاً للالتزام الاجتماعي بأهداف المنظمة الإدارية، فالمرؤوسون الأتباع لا يدركون منفعة المنظمة الإدارية إلا بارتباطها بالمنفعة التي تؤول إليهم، وحينما تغيب قيم العمل، مضافًا إليها الاحتياجات النفسية الاجتماعية غير المشبعة؛ فإن هذا يُشجِّع المدير القائد على ممارسة سلوكيات سلبية.

وأما البيئة المحيطة فهي الحاضنة، وهي المجال الحيوي الأول والأقرب للمنظمة الإدارية، حيث يرتبط المدير القائد وكذلك المرؤوسون ارتباطًا مباشرًا بهذه البيئة، طبيعية وصناعية وتجارية وبشرية اجتماعية. وهذه البيئة محكومة بثقافات اجتماعية وعادات إيجابية وسلبية واعتبارات مادية متنوعة. والثقافة التنظيمية تتأثر كثيرًا ببيئة العمل المحيطة؛ مما يوجب التعامل مع عناصر البيئة وفقًا لأساليب علمية ومناهج معرفية، فظاهرة القيادة الإدارية الهدَّامة تبدأ في الظهور حينما يستجيب المدير والمرؤوسون للعناصر السلبية في البيئة؛ على سبيل المثال: الأعراف المبررة للمحاباة والمحسوبية كالولاءات العائلية والمذهبية والعنصرية.

هذه العوامل الثلاثة (القائد والمرؤوسون والبيئة المحيطة) تتبادل الأدوار في نشوء الظاهرة، وتتفاعل وتتمازج مع بعضها البعض في كثير من الظروف وفي كثير من المنظمات الإدارية، مُنتِجةً سلوكيات القيادة الإدارية الهدَّامة.

4- الآثار:

هناك جملة من الآثار السلبية لظاهرة القيادة الإدارية الهدَّامة تؤثر بشكل كبير على مسار المنظمة الإدارية والبيئة التنظيمية والمرؤوسين، وعلى الاقتصاد الوطني بشكل عام. نستطيع أن

نوجز هذه الآثار فيما يلي:

- تدنِّي مستويات الأداء التنظيمي، وتدنِّي مستوى الكفاءة والفعالية الإدارية.

- تدنِّي مستويات القيم وأخلاقيات الثقافة التنظيمية.

- إضعاف مستويات الرضا الوظيفي للمرؤوسين.

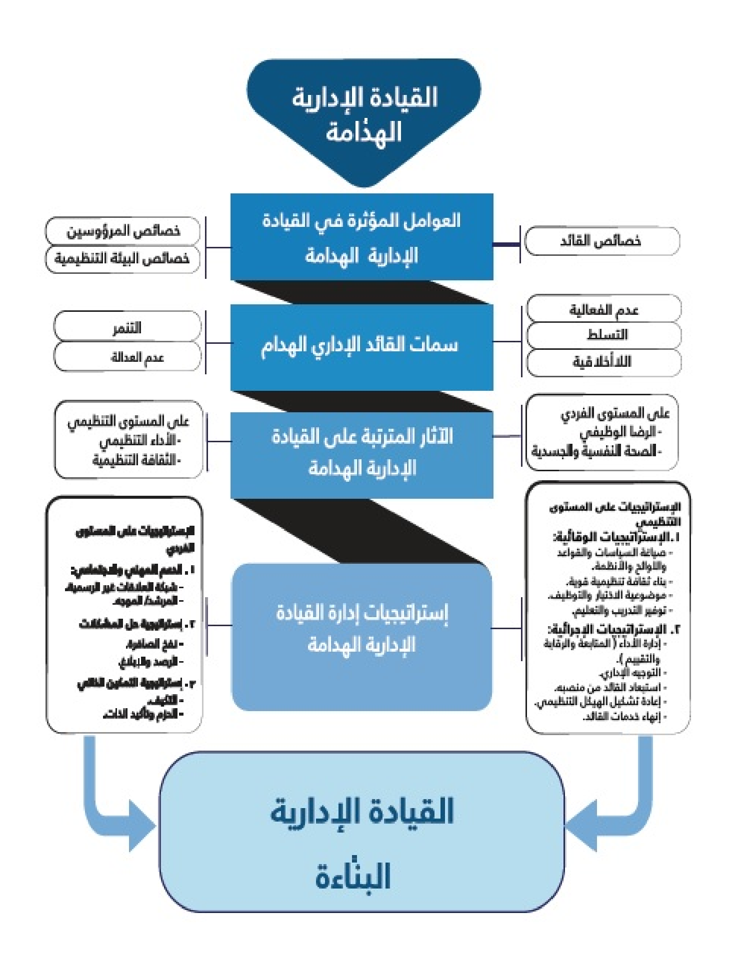
- زيادة مستويات المشاكل الفسيولوجية والسيكولوجية والسلوكيات.

هذه الآثار السلبية والتشوهات في بنية المنظمة الإدارية والمؤدية على المدى البعيد إلى فشلها وعجزها عن النمو، تستلزم بناء إستراتيجيات واتخاذ أساليب متنوعة لتحويل الإدارة الهدَّامة إلى إدارة بنَّاءة.

5- إستراتيجيات التحويل:

للتقليل من الآثار الضارة التي تترتب على وجود قيادات إدارية هدَّامة؛ فإن الأمر يتطلب اتِّباع عدد من الإستراتيجيات والإجراءات للتصدي لسلوكيات القائد الإداري الهدَّام، وتوفير الدعم اللازم للمرؤوسين؛ وبالتالي تلافي الخلل التنظيمي المتوقع. وهناك نوعان من الإستراتيجيات؛ أولًا: الإستراتيجيات على المستوى التنظيمي، وهي بدورها تنقسم إلى نوعين: إستراتيجيات وقائية، وتشمل صياغة السياسات والقواعد واللوائح والأنظمة، وبناء ثقافة تنظيمية قوية، وتحديد أساليب موضوعية للاختيار والتوظيف، وتوفير التدريب والتعليم. وإستراتيجيات إجرائية، وتتضمن إدارة الأداء، والتوجيه الإداري، واستبعاد القائد من منصبه، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وإنهاء خدمات القائد. ثانيًا: الإستراتيجيات على المستوى الفردي، وتشتمل على الدعم المهني والاجتماعي، وإستراتيجية حل المشكلات، وإستراتيجية التمكين الذاتي.

هذه الإستراتيجيات المتعددة لإدارة القيادة الإدارية الهدَّامة، تسهم في تحويل القيادة الإدارية الهدَّامة إلى قيادة إدارية بنَّاءة؛ ولكن الأمر يتطلب الكثير من الوقت والجهد، هذا بجانب التزام كبير من قِبل القيادات العليا وإدارة الموارد البشرية للتصدي لمثل هذا النوع من القيادات حتى لا تُصاب المنظمة بالضعف وعدم النمو، ومن ثَمَّ الانهيار الكامل.



المصدر: من إعداد مؤلِّفة هذا الكتاب

شكل (5): نموذج التحويل إلى القيادة الإدارية البنَّاءة

ثانيًا - ماذا تعلَّمنا؟

إنَّ ظاهرةَ القيادة الإدارية الهدَّامة واقعٌ حتميٌّ داخل المنظمات والمؤسسات المختلفة، مثل: الشركات (على سبيل المثال: التجارية، أو الصناعية، أو الخدمية)، والمؤسسات المالية، والجامعات، والمؤسسات التعليمية، والمؤسسات الدينية، والمنظمات الرياضية. كما أن القادة السيئين يُشكِّلون ضررًا كبيرًا على المنظمات. عبَّر جاميسون (Jamieson 2008:225) ببراعة تامة عن ذلك عندما قال: "القيادة الإدارية الهدَّامة في المنظمات ظاهرة خطيرة - وربما تكون أكثر انتشارًا مما هو ظاهر. .. ". كما أكَّدت ليبمان – بلومن (Lipman-Blumen, 2005:18) أن "السلوكيات الهدَّامة وخصائصها، أو السمات الشخصية المختلة وظيفيًّا تُلحِق أضرارًا جسيمة ودائمة بالأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات". ومع ذلك، لا يمكن الشعور بآثار القيادة الهدَّامة على المدى

القصير، ولكنَّ التأثيرَ الضارَّ الذي يلحق بالأداء التنظيمي وثقافة المنظمة والرضا الوظيفي والصحة النفسية للمرؤوسين عادةً يظهر على المدى الطويل. عبَّر بنسن وهوجان (Benson & Hogan, 2008) عن هذه الفكرة بصورة دقيقة، حينما ذكرا أن السلوك السلبي للقادة يشلُّ قدرةَ الموظفين على العمل معًا بشكل مُنتِج في المنظمة؛ وهو ما يؤدي بالتالي إلى انهيار المنظمة على المدى البعيد، إذا لم يتم تداركُه وعلاجُه.

إذًا، في ضوء تنامي ظاهرة القيادة الإدارية الهدَّامة في المنظمات الحديثة، وفي ضوء ما تمَّ عرضُه في فصول هذا الكتاب؛ فإنه يمكن الخروج ببعض الدروس المستفادة، وهي كالتالي:

1- تعَدُّ ظاهرة القيادة الإدارية الهدَّامة من الظواهر الخطيرة التي تظهر في العديد من المنظمات، (Erickson et al. , 2015; Einarsen et al. , 2007; Kellerman, 2004; Tepper, 2000) وهي مكون مُعقَّد التركيب تتداخل فيه صفات واحتياجات القائد مع خصائص واحتياجات المرؤوسين، وتلك مع خصائص البيئات المحيطة. وتأخذ هذه الظاهرة أشكالًا عديدة، ولها آثار سلبية كبيرة على الفرد والمنظمة والمجتمع؛ لذا فإن فَهْم هذا الجانب المظلم من القيادة يعَدُّ في غاية الأهمية، ليس فقط لتطوير نظريات ومفاهيم للقيادة؛ وإنما لمساعدة المنظمات على فَهْم فاعلية القيادة وتطويرها، وتوفير أفضل الممارسات التنظيمية.

2- إنَّ عدمَ الكشف عن سلوكيات القيادة الإدارية الهدَّامة أو التغاضي عنها وتجنُّبها يُسهِم في انتشار وتفشي السلوكيات الضارة داخل المنظمة، وهو ما يُدمِّر - وبشكل كبير - الإنتاجيةَ والدافعية للعمل والثقافة التنظيمية. لذا، يجب الكشف عن السلوكيات الضارة مبكرًا قبل حدوث مشاكل تؤدي في نهاية المطاف إلى انهيار المنظمة. والعكس صحيح، فإن التعرُّف على علامات وأعراض القيادة الإدارية الهدَّامة سيساعد المرؤوسين والمنظمة وجميع أصحاب المصلحة على العمل في منظمة مُنتِجة وصحية.

3- عندما تواجه المنظماتُ مستوياتٍ عاليةً من السلوكيات المؤذية والضغوط والصراع وتدني مستويات الأداء في بيئة العمل، غالبًا تُطرح أسئلة، مثل: كيف يمكن كَشْف وتقييم هذا الجانب غير الملائم من الحياة التنظيمية؟ ومَن المسؤول عن الكشف عن هذا الجانب المظلم من القيادة؛ هل هم القيادات العليا، أو المديرون والمشرفون، أو المتخصِّصون في الموارد البشرية الذين يُعتبَرون الخطَّ الأمامي المحتمَل للكشف عن المتسبِّب، أو شخص قد تمَّ تكليفه من داخل المنظمة لمراقبة

وتحري ما يجري في المنظمة؟ كما ذكرنا سابقًا، فإن هناك عدةَ طُرق وأساليب لإدارة القيادات الهدَّامة، ولكن قد يكون هناك حاجة مُلِحَّة إلى وجود شخص متخصِّص في السلوك التنظيمي أو متخصِّص في علم النفس التنظيمي يعمل ضمن إدارة الموارد البشرية، أو يتمُّ تدريب أعضاء من الموارد البشرية للتعرُّف على أعراض الجانب المظلم من القيادة؛ للتقييم المبكر لمثل تلك الحالات.

4- يقوم المتخصِّصون في إدارة الموارد البشرية في المنظمة بأدوار متعددة الأوجه والأبعاد، فهم يتعاملون مع الإدارة العليا والإدارة الوسطى وقادة فِرَق العمل والمديرين التنفيذين وكذلك أعضاء المنظمة بشكل يومي؛ لذا يجب أن يكون لهم دورٌ فعَّالٌ في إدارة السلوكيات الضارة داخل المنظمة عن طريق الكشف المبكر عن المسبِّبات، والبحث عن الدوافع، وتقصِّي الآثار التي تترتب على المستويين الفردي والتنظيمي والمستويات المؤسسية والمجتمعية، والقيام بالتدخلات الضرورية عند وجود خلل ما داخل المنظمة، مع أهمية تطابُق سياسات مكافحة السلوكيات الضارة والآليات والإجراءات التنظيمية المتبعة داخل المنظمة. بمعنى آخر، فإنه من الضروري تفعيل وتمكين الأجهزة الرقابية الإدارية لمراقبة أداء القائد والمرؤوسين على حد سواء؛ لمحاربة السلوكيات الضارة بما فيها الفساد الإداري والمالي. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون للمتخصصين في إدارة الموارد البشرية دورٌ استشاريٌّ لدى الإدارة العليا فيما يتعلق بأداء المنظمة وأداء القيادات والأعضاء وكافة الموظفين.

5- ضرورة تقديم برامج تدريبية لتطوير القيادات؛ لتعريفهم بالجوانب البنَّاءة والفاعلة من القيادة، مثل القيادة التحويلية التي تأخذ في الاعتبار مراعاةَ احتياجات ورغبات القادة والمرؤوسين من خلال التركيز على المدخل التشاركي في العمل، والتعرُّف على الجوانب الهدَّامة للقيادة. أيضًا، هناك ضرورة أن تقوم هذه البرامج التدريبية بالتعرف على الجوانب الهدَّامة للقيادة وتوضيح السلوكيات الناجمة عنها، وما تكاليف هذه السلوكيات على فعالية المنظمة وسمعتها ورضا الموظفين وكذلك رضا العملاء الخارجيين، وشرح كيفية التعامل مع مثل هذه السلوكيات الضارة غير المرغوبة، بالإضافة إلى توضيح قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة. أيضًا، يجب أن تتضمن تلك البرامج التدريبية التطويرية آلياتٍ لزيادة الوعي الذاتي لدى القيادات؛ كالاطلاع على تقييمات المرؤوسين، وملاحظات المراقبين، وتأثير أسلوب قيادتهم على التنظيم الذاتي لإدارة سلوكهم بشكل فعَّال. إضافةً إلى ذلك، يجب التركيز على القيادة الأخلاقية عن طريق غرس مفاهيم أخلاقيات العمل الجاد، والاهتمام بالوقت وحُسن إدارته، والمشاركة الإيجابية.

6- أهمية الوعي بأن السلوكيات المؤذية للقائد تُشكِّل تهديدًا خطيرًا لصحة المنظمة والفرد على المدى الطويل، حيث يمكن أن تكون ممارسة سلوكيات القيادة الإدارية الهدَّامة "قاتلاً صامتًا" أو "سرطانًا كامنًا"، يستنزف طاقة المنظمة بأكملها من خلال التثبيط المتكرر والمستمر للمرؤوسين، وخلق ثقافة تنظيمية قائمة على التسلُّط والتحكم والتهديد والتخويف وعدم المساواة واللاأخلاقية، وهو ما قد يدفع بالمنظمة على المدى البعيد إلى المعاناة من الشلل التنظيمي؛ ومن ثَمَّ الفشل والانهيار. لذا، فمن الأهمية نَشْر الوعي بالسلوكيات الضارة عن طريق عَقْد ندوات ومحاضرات تثقيفية لجميع الموظفين بما فيهم القيادات؛ لتوضيح الفروق الجوهرية بين سلوكيات القيادة الإدارية البنَّاءة والقيادة الإدارية الهدَّامة.

7- أهمية خلق ثقافة تنظيمية يقوم جوهرها على القيم والمبادئ المشتركة، والتي تُعزِّز من جودة الحياة التنظيمية، وتُسهم في توفير بيئة عمل إيجابية؛ وهذا بدوره يُعزِّز من توليد الشعور بالولاء والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية، وزيادة ثقة المرؤوسين، والشعور بالأمان بالاستقرار الوظيفي، والشعور بالعدالة التنظيمية، وبناء علاقات إنسانية قوية بين العاملين والإدارة، والتقليل من الصراعات بين العاملين والإدارة؛ وبالتالي نجاح وازدهار المنظمة.

8- نظرًا للدور الذي تقوم به القيادة الإدارية الهدَّامة في التأثير السلبي على صحة ونفسية المرؤوسين، وأداء وثقافة المنظمة؛ فإنه من الأهمية وَضْع معايير وأسس محددة لاختيار القيادات في المناصب الإدارية المختلفة بحيث تكون قائمةً على الكفاءة والفعالية التنظيمية والمهارات القيادية (مثل: القدرة على التخطيط الإستراتيجي، والقدرة على التطوير المؤسسي، والقدرة على مواجهة الأزمات، والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والإلمام بالجوانب المالية والقانونية اللازمة لإدارة المنظمة،)، ومعايير القيم والتفاعل الإيجابي (مثل: القدرة على التعامل والتواصل الإيجابي مع الآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها، والقدرة على إعلاء المصلحة العامة، والقدرة على التحفيز والتشجيع، والقدرة على التأثير والإقناع، والتحلِّي بالنزاهة والشفافية، والالتزام بآداب وقواعد المهنة الأخلاقية، والتوازن النفسي والاجتماعي). ويمكن التعرُّف على هذه المهارات والصفات للقيادات المرشَّحة من خلال الاختبارات والمقاييس الشخصية والمهنية، ومن خلال التقارير السابقة لأداء المرشَّح.

9- إن انتشار سلوكيات القيادة الإدارية الهدَّامة داخل المنظمة قد يتعدى حدود البيئة التنظيمية ليؤثر على المجتمع بشكل عام؛ لذا فإنه من الضروري النهوض بالمؤسسات التعليمية والدينية للعمل على تعزيز القيم الأخلاقية، وتحس ن أخلاقيات القيادات وأخلاقيات العمل بوجه عام.

10- يجب على المنظمات تطوير سياسات خاصة بالسلوكيات الضارة في بيئة العمل بما في ذلك التنمر الإداري والقيادي، وإبلاغ ذلك لجميع الموظفين ومراقبتهم بصورة دورية.

الخاتمة:

سَعَى هذا الكتاب إلى التعرُّف على الجانب المظلم من القيادة الإدارية في المنظمات من حيث المفهوم والعوامل التي تُسهم في ظهور السلوكيات الهدَّامة، وآثار هذه السلوكيات على كلٍّ من الفرد والمنظمة، وأساليب معالجتها وإدارتها. وقد تمَّ الاستئناس بالعديد من النظريات والمداخل والبحوث والدراسات في الفكر الإداري والسلوك التنظيمي، وتقارير بعض المنظمات حول معدلات الأضرار على الفرد والمنظمة، والتي ساعدت على فهم عميق لظاهرة القيادة الإدارية الهدَّامة.

واستنادًا على ما تمَّ مناقشته في هذا الكتاب، تمَّ التوصل إلى أن الجانب المظلم من القيادة (والمتمثِّل في القيادة الإدارية الهدَّامة) يُعَدُّ من أخطر الأنماط القيادية وأكثرها تعقيدًا وتشعُّبًا؛ وهو ما يُنذر بتوسُّع دائرة الأضرار. وحيث إنَّ سلوكيات القيادة المؤذية في المنظمات لا تختفي بمحض إرادتها؛ لذا فإن هناك مسؤوليةً كبيرةً ومشتركة لكلٍّ من الإدارة العليا والرؤساء التنفيذيين وغيرهم من كبار التنفيذيين في الموارد البشرية للقيام بكلِّ ما في وسعهم ونفوذهم لمَنْع أي قائد في بيئة العمل من ممارسة سلوكيات مؤذية تجاه الآخرين أو استغلال المنظمة لمصالحه الذاتية.

في نهاية هذا الكتاب، لا يمكن الادِّعاء بوجود أي نوع من الإجابة النهائية حول آلية الكشف عن القيادة الإدارية الهدَّامة أو أسلوب التصدي لها، حيث تعتبر نظرتي في هذا السياق محدودةً على الرغم من أنني حاولت تقديم وجهات نظر مختلفة ورؤى متنوعة ومتعددة استنادًا على أدبيات الإدارة والقيادة، والسلوك التنظيمي، وعلم الاجتماع، وعلم النفس. وعلى الرغم أيضًا من أنني قدَّمت نموذجًا لتحويل القيادة الإدارية الهدَّامة إلى قيادة إدارية بنَّاءة، اعتمد على التحليل العميق من جوانب عديدة؛ تضمَّنت خصائص القيادة الإدارية الهدَّامة، والعوامل المؤثرة في ظهور سلوكياتها، وإستراتيجيات وآليات للكشف عن سلوكيات القيادات الإدارية الهدَّامة والسيئة في بيئة العمل وطُرق

معالجتها، وهو ما قد يكون أداةً فعَّالة للمنظمات العامة والخاصة للكشف عن الجانب المظلم للقيادة ومعالجته. ومع ذلك، وكما ذكرت؛ فإن القادة يتأثرون بمجموعة من العوامل المختلفة والمتغيرة حسب السياق الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والتنظيمي، وحسب السياق الزمني والتاريخي والظروف المصاحبة لذلك. ولذلك، ينبغي أن نُدرك أهمية الاستمرار في فهم الجانب المظلم من القيادة بدلًا من محاولة عدم التحدُّث عنها أو عدم التفكير فيها أو معرفتها أو عدم اتخاذ أي إجراء بشأنها.

إن دراسة الجانب المظلم للقيادة يساعد على فهم الجانب المُشرِق من القيادة، كما أكدت على ذلك كيلرمان (Kellerman, 2004) وعدد من الباحثين المهتمين بالظاهرة؛ لذا لربما يجب أن ينصبَّ التركيز على إجراء مزيدٍ من الدراسات الميدانية الطولية على القيادات الإدارية العليا ومرؤوسيهم خلال فترة زمنية من جميع المستويات الإدارية، وفي مختلف المنظمات والمجتمعات؛ للوصول إلى تطوير نظرية شاملة للجانب المظلم من القيادة. وهنا يجب التأكيد على التعاون بين الأكاديميين والممارسين في التأثير على المنظمات لمعالجة الضغوط المهنية للقيادة من خلال التدخلات؛ للوقاية من الإجهاد، والمحافظة على السلامة النفسية والاجتماعية ورفاهية المرؤوسين، إذا انحرف القائد عن المسار الصحيح ومارَس سلوكيات غير مقبولة. كما أن النموذج المقترح للجانب المظلم من القيادة في هذا الكتاب قد يُقدِّم أساسًا متينًا لإجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية في عالمنا العربي.

أسئلة للمناقشة:

1- هل تعتقد أن هناك درجاتٍ متفاوتةً للجانب المظلم من القيادة الإدارية الهدَّامة؟ وهل لهذه الدرجات تأثيرات مختلفة على الفرد والمنظمة والمجتمع بشكل عام؟

2- من وجهة نظركم، ما الخطوات المستقبلية التي ستتخذها لفهم وإدارة القيادة الإدارية الهدَّامة؟

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

أبا الخيل، جوهرة محمد (2021). التنوُّع بين الجنسين في مجلس إدارة الشركات: دراسة ميدانية على الشركات المسجَّلة في السوق المالية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، المجلد 29.

أبو غنيم، أزهار نعمة (2017). اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 182.

بسيوني، إبراهيم (1997). إدارة وتنمية الموارد البشرية: مدخل تحليلي متكامل، طنطا، دار النشر جامعة طنطا.

بو علي، نور الدين (2014). الثقافة التنظيمية وعلاقاتها بالأداء التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 15.

حريم، حسين (2009). مبادئ الإدارة الحديثة، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

حريم، حسين (2013). إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

داهش، جمال عبد الحميد (2014). أثر استخدام الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي وانتشار السلوكيات السلبية: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية، الإدارة العامة

لمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، المجلد 54، العدد 3، ص 403- 449.

داهش، جمال عبد الحميد (2017). الالتزام التنظيمي بوصفه متغيرًا وسيطًا في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 24، العدد 3، ص 475- 518.

رشيد، فارس مازن (2003). الذكاء العاطفي والقيادة التحويليَّة، مجلة البحوث التجاريَّة، المجلد 25، العدد 1.

الزهراني، عبد الله " .(2016)القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيُّفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي". المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 23، العدد 3، ص 156- 177.

السعود، راتب سلامة (2012). القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

صالح، أحمد علي؛ المبيضين، محمد ذيب (2013). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 3، ص 58- 74.

العتيبي، سعد مرزوق " .(2015)الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض". المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان.

القحطاني، سالم (2001). القيادة الإدارية، التحوُّل نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الكرداوي، مصطفى محمد (2015). أثر نرجسية المديرين على تبنِّي مرؤوسيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج: دراسة لدور بعض المتغيرات الوسيطة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 22، العدد 3.

كنعان، نواف سليم (2009). القيادة الإدارية، عمَّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

اللائحة التنفيذية للموارد البشرية (السعودية) (2020). اللائحة التنفيذية للموارد البشرية لوزرة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، المملكة العربية السعودية، متوفرة على الموقع: https: //hrsd. gov. sa/ar/policies

محمد، سوسن جاسم (2013). تأثير إدارة التغيير على إعادة الهيكلية التنظيمية - منظور إستراتيجي، مجلة المنصور، كلية المنصور الجامعة، العراق، المجلد 79، العدد 20، ص 79- 91.

مدونة السلوك الوظيفي - الأردن (2020). مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية، متوفرة على الموقع: http: //www. gsd. gov. jo

مدونة السلوك الوظيفي - المملكة العربية السعودية (2020). مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالمملكة العربية السعودية، متوفرة على الموقع: https: //hrsd. gov. sa/ar/policies

مدونة السلوك الوظيفي - الإمارات العربية المتحدة (2020). وثيقة مبادئ السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، متوفرة على الموقع /. https: //www. mof. gov. ae

مدونة السلوك الوظيفي - مصر (2020). مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر

العربية، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، متوفرة على الموقع: https: //www. asa. gov. eg

مرسي، مرفت محمد السعيد (2014). أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل "دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، ص 165- 198.

المنقاش، سارة (2007). القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، العدد 82، ص

.54 -35

النصراوي، حامد عادل (2018). القيادة المدمِّرة ودورها في تنمية الرهاب لدى الأفراد العاملين، دراسة حالة لعينة من العاملين في معمل إسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 4، ص 627- 660.

ثانيًا - المراجع الأجنبية:

Aasland, M. S. , Skogstad A, Notelaers G, Nielsn M and Einarsen S(2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behavior, British Journal of Management, Vol. 21, pp. 438-452.

Abalkhail, M. J. (2017). Arab Gulf Women and the Labyrinth of Leadership, in Ibtihaj Al-A'ali, E. , Al-Shammari , M. and Hatem Masri, M. .(Eds), Arab Women and their Evolving Roles in the Global Business Landscape", IGI Global, USA.

Abalkhail, M. , J. (2019). Women's career development in an Arab Middle Eastern context, Human Resource Development International, Vol, 22 Issue 2.

Abalkhail, M. J. and Allan, B. (2015). Women's career advancement: mentoring and networking in Saudi Arabia and the UK", Human Resource Development International, Vol. 18, No. 2, pp. 153-168.

Abalkhail, M. J. and Allan, B. (2016). Wasta' and Women's Careers in the Arab Gulf States", Gender in Management: an International Journal. Vol: 31, iss: 3.

Abalkhail, M. J. (2017). Women in Management in Saudi Arabia. ” In Women in Managemen Worldwide: Signs of Progress, edited by R. J. Burke and A. M. Richardsen. 3rd ed. , pp. 323-338.

New York: Routledge.

Abalkhail, M. J. (2020). Women managing women: hierarchical relationships and career impact”, Career Development International, Vol. 25 No. 4, pp. 389-413.

Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, and Bodies: A Theory of Gendered Organizations, Gender and Society, Vol. 4, No. 2: pp. 139-158.

Acker, J. (2009). From Glass Ceiling to Inequality Regimes, Sociologie du Travail, Vol. 51, No. 2: pp. 199-217

Alarcon, G. M. , Edwards, J. M. ,) Menke, L. E. (2011). Student burnout and engagement: A test of the conservation of resources theory, The Journal of Psychology, Vol. 145, pp. 211-227.

Altemeyer, B. (1981). Right-wing authoritarianism. Winnipeg, Ontario: University of Manitoba Press.

Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations, Human Relations, Vol. 47, No. 7, pp. 755-778.

Ashforth, B. (1997). Petty tyranny in organisations: a preliminary examination of antecedents and consequences, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 14, No. 2, pp. 126-140.

Australian Public Service Commission)2020). APS Values and Code of Conduct in practice, Available on: https: //www. apsc. gov. au/

Australian Safework(2020). Bullying , available at: https: //www. safeworkaustralia. gov. au/bullying

Avolio, B. J. , Gardner, W. L. , Walumbwa, F. O. , Luthans, F. ,) May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, The Leadership Quarterly, Vol. 15, pp. 801-823.

Avolio, B. J. , Griffith, J. , Wernsing, T. S.& Walumbwa, F. O. (2010). What is authentic leadership development? In P. A. Linley, S. Harrington,) N. Garcea(Eds.), Oxford handbook of positive psychology and work(pp. 39-52), New York: Oxford University Press.

Avolio, B. J. and Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and Sampler Set, Menlo Park, CA, USA: Mind Garden, Inc.

Babiak, P. ,& Hare, R. D. (2007). Snakes in suits. When psychopaths go to work, New York: Harper Collins.

Back, M. D. , Küfner, A. C. P. , Dufner, M. , Gerlach, T. M. , Rauthmann, J. F. ,& Denissen, J. J. A. (2013). Narcissistic admiration and rivalry: Disentangling the bright and dark sides of narcissism, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 105, pp. 1013 -1037.

Barbuto, J. E. (2000). Influence triggers: A framework for understanding follower compliance, The Leadership Quarterly, Vol. 11, pp.

365 -387.

Bardes, M. ,& Piccolo, R. F. (2010). Goal setting as an antecedent of destructive leader behaviors. In B. Schyns) T. Hansbrough(Eds.), When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures(pp. 3-22). IAP Information Age Publishing.

Barry, C. T. ; Chaplin, W. F. ; Grafeman, S. J. (2006). Aggression following performance feedback: The influences of narcissism, feedback valence, and comparative .

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?, American Psychologist, Vol. 52, No. 2, pp. 130-139.

Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bass, B. M. ,(1985). Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press, New York, NY.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 8, No. 1, pp. 9-32.

Becker, G. S. (1993)Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education(3rd Ed.), Chicago: University of Chicago Press.

Benson, M. J. and Campbell, J. P. (2007). To be or not to be linear: an expanded representation of personality and its relationship to leadership

performance, International Journal of Selection and Assessment, Vol. 15, No. 2, pp. 232-249.

Benson, M. J. and Hogan, R. S. (2008)How dark side leadership personality destroys trust and degrades organizational effectiveness, Organisations and People, Vol. 15, No. 3, pp. 10-18.

Blake, R. & Mouton, J. S. (1985)The Managerial Grid III. Houston: Gulf Publishing.

Blake, R. & Mouton, J. (1964)The Managerial Grid The Key to Leadership Excellence, Houston, TX Gulf Publishing Company.

Blass, T. (1999)The Milgram paradigm after 35 years: Some things we now know about obedience to authority, Journal of Applied Social Psychology, Vol. 29, pp. 955-978.

Boddy, C. R. (2015)Organisational psychopaths: A ten year update. Management Decision, Vol. 53, No. 10, pp. 2407-2432.

Bohlander , G. , Snell , S. , and Sherman , A. (2001)Managing Human Resource , South -Western Colley , 2nd ed.

Bowles, H. R. ,& McGinn, K. L. (2005), Claiming Authority: Negotiating Challenges for Women Leaders. In D. M. Messick) R. M. Kramer(Eds.), The psychology of leadership: New perspectives and research(p. 191-208). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Boyatzis, R. E. (2006). An overview of intentional change from a complexity perspective, Journal of Management Development, Vol. 25, pp. 607-623.

Brandebo, M. , Nilsson, S. and Larsson, G. (2016)“Leadership: is bad stronger than good?”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 Issue: 6, pp. 690-710.

Branscombe NR. , Ellemers, N. , Spears, R. & Doosje, B. (1999)The context and content of social identity threat. In: Ellemers N, Spears R, Doosje B, editors. Social Identity: Context, Commitment, Content. Oxford, England: Blackwell, p. 35-58.

Brett, J. F. ,& Atwater, L. E. (2001)360-feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness, Journal of Applied Psychology,Vol. 86, 930-942.

Brown, M. E. , Trevi. o, L. K. ,& Harrison, D. (2005)Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 97, No. 2, pp. 117-134.

Brown, M. E. ,& Trevi. o, L. K. (2006). Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups, Journal of Applied Psychology, Vol. 91, No. 4, pp. 954-962.

Burke, R. and Richardsen A. M. (2017)Women in Management Worldwide: Signs of Progress New York: Routledge.

Burke, R. J. (2006)Why leaders fail. Exploring the dark side. In R. J. Burke &C. L. Cooper(Eds.), Inspiring leaders. London: Routledge.

Burns Jr, W. A. (2017). A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative

Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles. Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership, Vol. 3, No. 1, pp. 33-52.

Burns, J. M. (2003). Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness. New York: Grove Press Burns, J. M. (1978)Leadership. New York: Harper) Row.

Burris, C. T. , Rempel, J. K. , Munteanu, A. R. ,) Therrien, P. A. (2013)More, more, more: The dark side of selfexpansion motivation, Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 39, pp. 578-595.

Bushman, B. J. and Huesmann, L. R. (2010)Aggression. In: Fiske, S. T. , Gilbert, D. T. and Lindzey, G. , Eds. , Handbook of Social Psychology, 5th Edition, John Wiley & Sons, New York, 833-863.

Byham , W. C. , Smith, A. B. ,& Paese, M. J. (2002) Grow your own Leaders: How to Identify,Develop, and Retain Leadership Talent. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006)Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. (Revised Edition), San Francisco, Jossey-Bass.

Campbell, W. K. ,& Campbell, S. M. (2009)On the selfregulatory dynamics created by the peculiar benefits and costs of narcissism: A contextual reinforcement model and examination of leadership, Self and Identity, Vol. 8, pp. 214-232.

Carsten, M. K. , Uhl-Bien, M. , West, B. J. , Patera, J. L. ,& McGregor, R. (2010)Exploring social constructions of followership: A

qualitative study, The Leadership Quarterly, Vol. 21, pp. 543-562.

Carter, M. , Thompson, N. , Crampton, P. , Morrow, G. , Burford, B. , Gray, C. ,) Illing, J. (2013). Workplace bullying in the UK NHS: A questionnaire and interview study on prevalence, impact and barriers to reporting. BMJ Open, 3(6), 1-12.

Chamunorwa, J. (2015)An Exploration of Whistle Blowing in Fighting Corruption in The Public Sector in South Africa: a Case of Stellenbosch Municipality. Unpublished Master Dissertation. Stellenbosch University. South Africa.

Chappell, D. ,& Di Martino, V. (2006)Violence at work(3rd ed. ,). Geneva, Switzerland: International Labour Organization.

Chappell, D. ,& Di Martino, V. (2006). Violence at work. Geneva, Switzerland: International Labor Organization.

Chatterjee, A. ,& Hambrick, D. C. (2007)It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance, Administrative Science Quarterly, Vol. 52, pp. 351-386.

Chesler, P. (2001)Woman's inhumanity to woman. New York, NY: Thunder's Mouth Press, Nations Books.

Chronister, J. , Chou, C. C. , Frain, M., & Da Silva Cardoso, E. (2008),. The relationship between social support and rehabilitation related outcomes: A meta-analysis. Journal of Rehabilitation, Vol, 74, No. 2, pp. 16-32.

Ciulla, J. B. (1998). Ethics, the Heart of Leadership, ABC-CLIO; Imprint Praege.

Ciulla, J. B. (2004), Ethics, the Heart ofLeadership, 2nd ed. Westbury, CT: Quorum Books and Praeger.

Conger, J. (1990)The dark side of leadership, Organizational Dynamics,Vol. 19, pp. 44-55.

Conger, J. and Kanungo, R. N. (1988)The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, Vol. , 13, pp. 471-482.

Cooper, C. D. , Scandura, T. A. ,& Schriesheim, C. A. (2005)Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders, The Leadership Quarterly, Vol. 16,pp. 475-493.

Cunniff, L. ,& Mostert, K. (2012). Prevalence of workplace bullying of South African employees. South African Journal of Human Resource Management/SA Tydskrifvirmenslikehulpbronbestuur, 10(1), 1-15.

Daniel, T. A. ,& Metcalf, G. (2015)Crossing the line: An examination of toxic leadership in the US Army. Retrieved from https: //www. academia. edu/11743522/Crossing_the_Line_An_Examination_of_T

Davis, K. (1977). Human behavior at work: Organizational behavior(McGraw-Hill series in management, McGraw-Hill; 5th edition

De Hoogh, A. H. B. ,& Den Hartog, D. N. (2008)Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management

team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study, The Leadership Quarterly,Vol. 19, pp. 297-311.

Decoster, S. , Camps, J. , Stouten, J. , Vandevyvere, L. ,& Tripp, T. (2013)Standing by Your Organization: The Impact of Organizational Identification and Abusive Supervisionon Followers' Perceived Cohesion and Tendency to Gossip, J Bus Ethics, Vol. 118, No. 3, pp. 623-634.

DeNisi, S. A. and Griffin, W. R. (2001)Human Resources Management, Houghton Mifflin Company, New York.

Derks, B. , Ellemers, N. , van Laar, C. and de Groot, K. (2011)'Do sexist organisational cultures create the Queen Bee?' British Journal of Social Psychology, Vol. 50, No. 3, pp. 519-535.

Derks, B. , van Laar, C. and Ellemers, N. (2016)'The Queen Bee phenomenon: why women leaders distance themselves from junior women'. The Leadership Quarterly, Vol. 27, No. 3, pp. 456-469.

Eagly, A. & Carli, L. (2007)"Women through labyrinth: the truth about how women become leaders," USA, Harvard Business School Publishing Corporation.

Eagly, A. & Karau, S. J. (2002)"Role congruity theory of prejudice toward female leaders. " Psychological Review, Vol. 109, pp. 573-598.

Eagly, A. H. ,& Carli, L. L. (2004). Women and men as leaders. In J. Antonakis, A. T. Ciancolo,& R. J. Sternberg(Eds.), The Nature of Leadership(pp. 279-301). Sage Publications.

Einarsen, S. , Aasland, M. S. ,&Skogstad, A. (2007)Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. The Leadership Quarterly, Vol. 18, No. 3, pp. 207-216.

Elangovan, A. R. ,& Xie, J. L. (2000)Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 21, pp. 319-328.

Erickson, A. , Shaw, B. , Murray, J. P. ,& Branch, S. (2015)Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. Organizational Dynamics, Vol. 44, pp. 266-272.

Erikson, E. H. (1959)Identity and the life cycle: Selected papers. Psychological Issues, Vol. 1, pp. 1-171.

European Agency for Health and Safety at Work. (2011)Workplace violence and harassment: A European picture. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

European Commission(2019)"Key Data on Education in Europe. " http: //eacea. ec. europa. eu/education/Eurydice

European commission(2020)Employment, Social Affairs & & Inclusion, Available on, https: //ec. europa. eu/social/main. jsp?catId=157

Faniko, K. , Ellemers, N. , Derks, B. and Lorenzi-Cioldi, F. (2017)'Nothing changes, really: why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it'. Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 43, No. , 5, pp. 638-651.

Faniko, K. , Ellemers, N. , and Derks, B. (2016)Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men?. Eur. J. Soc. Psychol. , Vol. 46, pp. 903-913.

Fern. Ndez-Ar. oz, C. (2020)Jack Welch’s Approach to Leadership, Harvard Business Review, Available on https: //hbr. org/2020/03/jack-welchs-approach-to-leadership

Fiedler, F. (1967)A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Fitzgerald, L. and Eijnatten, F. (2002)‘‘Chaos speak: a glossary of chaordic terms and phrases’’, Journal of Organizational Change Management, Vol. 15 No. 4, pp. 412-23.

Flynn, N. (2002)“Explaining the New Public Management: The Importance of Context. ” In New Public Management: Current Trends and Future Prospects, edited by K. McLaughlin, S. P. Osborne, and E. Ferlie, E, (pp. 57-76), London: Taylor) Francis.

Freyd, J. J. ,& DePrince, A. P. (2013)Trauma and cognitive science: A meeting of minds, science, and human experience. Florence, KY: Routledge.

Furnham, A. , Richards, S. C. ,& Paulhus, D. L. (2013)The dark triad of personality: A 10 year review, Social and Personality Psychology Compass, Vol. 7, No. 3, pp. 199-216

Gallus, J. A. , Walsh, B. M. , Driel, M. v. , Gouge, M. C. ,& Antolic, E. (2013)Intolerable Cruelty: A Multilevel Examination of the Impact of

Toxic Leadership on U. S. Military Units and Service Members, Military Psychology, Vol. 25, No. 6, pp. 588-601.

Gardner, W. , Cogliser, C. Davis , K,& Dickens, M. (2011)Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, The Leadership Quarterly , Vol. 22, No. 6, pp. 1120-1145.

Gardner, W. L. , Avolio, B. J. ,& Walumbwa, F. O. (2005)Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development. Oxford, UK: Elsevier.

Gardner, W. ,& Avolio, B. (1998)The charismatic relationship: A dramaturgical perspective, Academy of Management Review,Vol. 23, pp. 32-58

Garvey, B. , Stokes, P. and Megginson, D. ,(2018)Coaching and Edition, SAGE Publications Ltd.rdMentoring: Theory and Practices, 3

Giddens, A. (2017)“Sociology,”(8th edn.), Cambridge, Polity.

Giorgi, G. , Ando, M. , Arenas, A. , Krisher, M. ,& Leon-Perez, J. (2013). Exploring personal and organizational determinants of workplace bullying and its prevalence in a Japanese sample. Psychology of Violence, 3(2), 185-197.

Giorgi, G. , Leon-Perez, J. M. ,& Arenas, A. (2015). Are bullying behaviors tolerated in some cultures? Evidence for a curvilinear relationship between workplace bullying and job satisfaction among Italian workers. Journal of Business Ethics, 131(1), 227-237.

Goldman, A. (2009)Destructive Leaders and Dysfunctional Organizations: A Therapeutic Approach, Cambridge, New York, Cambridge University Press.

Gov UK(2020a)The Equality Act 2010 , Available on: https: //www. gov. uk/

Gov UK(2020b)Workplace bullying and harassment, Available on: https: //www. gov. uk/workplacebullying-and-harassment

Greenberg, J. (1990)“Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow”, Journal of Management, Vol. 16 No. 2, pp. 399-432.

Harley, B. (1999)The myth of empowerment: Work organization, hierarchy, and employee autonomy in contemporary Australian workplaces, in: Work, Employment and Society, Vol. 13, No. 1, pp. 41-66.

Harms, P. D. , Spain, S. M. ,& Wood, D. (2014)Mapping personality in dark place, Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice,Vol. 7, No. 1, pp. 114-117.

Harter, S. (2002)Authenticity. In C. S. Snyder,& S. J. Lopez(Eds.), Oxford: OxfordHandbook of positive psychology (pp. 382-394) University Press.

Hauge, L. J. , Skogstad, A. ,& Einarsen, S. (2007)Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study, Work and Stress, Vol. 21, pp. 220-242.

Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answers. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hersey, P. ,& Blanchard, K. H. (1969)Life cycle theory of leadership. Training) Development Journal, Vol. 23, No. 5, pp. 26-34.

Hershcovis, M. S. ,& Barling, J. (2010)Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators, Journal of Organizational Behavior, Vol. 31, pp. 24-44

Hetland, H. & Sandal, G. (2003)Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality Correlates, European Journal of Work Organizational Psychology, Vol. 12, No. 2, PP. 147 -170.

Higgs, M. (2009)The Good, the Bad and the Ugly: Leadership and Narcissism, Journal of Change Management, Vol. 9, No. 2, pp. 165-178.

Hirschi, T. & Gottfredson, M. (1994)The Generality of Deviance. New Brunswick, NJ: Transaction.

Hoel, H. , Cooper, C. L. ,& Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. European Journal of Work and Organizational Psychology, 10(4), 443-465.

Hoffman, B. , Woehr, D. , Maldagen-Youngjohn, R. ,& Lyons, B. (2011)Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. Journal of Occupational and Organizational Psychology.

Hofstede GH. (2001)Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Hofstede, G. (2011)Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2, Available on: http: //schoolworks. gvsu. edu/orpc/vol2/iss1/8

Hogan, J. , Hogan, R. ,& Kaiser, R. B. (2010)Management derailment. In S. Zedeck(Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3(pp. 555-575). Washington, DC: American Psychological Association.

Hogan, R. (1997)the Hogan Development Survey(HDS), Available on: https: //www. hoganassessments. com/assessment/Hogan-development-survey/

Hogan, R. & Hogan, J. (2001)Assessing leadership: A view from the dark side, International Journal of Selection and Assessment, Vol. 9, pp. 40-51.

Hogan, R. & Kaiser, R. (2005)What we know about leadership, Review of General Psychology, Vol. 9, pp. 169-180.

Hogan, R. , Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994)What we know aboutleadership: Effectiveness and personality, American Psychologist, Vol. 49, pp. 493-504.

Hogan, R. , Raskin, R. ,& Fazzini, D. (1990)The dark side of charisma. In K. Clark,& M. Clark(Eds.), Measures of leadership(pp. 343-354), West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Hoobler, J. M. ,& Hu, J. (2013)A model of injustice, abusive supervision, and negative affect, The Leadership Quarterly,Vol. 24, No. 1,

pp. 256-269.

Hornstein HA(1996)Brutal bosses and their prey. New York: Penguin.

House of Commons Treasury Committee(2009)Banking Crisis: reforming corporate governance and pay in the City, Ninth Report of Session 2008-09, Available on https: //publications. parliament. uk/pa/cm200809/cmselect/cmtreasy/519/519. pdf

House R. J. , Hanges P. J. , Javidan, M. , Dorfman P. W. , and Gupta, V. (2004) Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

House, R. ,& Howell, J. (1992)Personality and charismatic leadership. Leadership Quarterly, Vol. 3, pp. 81-108.

Howell, J. M. ,& Avolio, B. J. (1992)The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? Academy of Management Executive, Vol. 6, pp. 43-54.

Howell, J. M. ,& Shamir, B. (2005)The role of followers in the charismatic leadership process:

Relationships and their consequences, Academy of Management, Review, Vol. 30, pp. 96-112.

Hymowitz, C. & Schellhardt, T. D. (1986, March 24), “The glass ceiling: Why women can’t break the invisible barrier that blocks them from top jobs. ” The Wall Street Journal, Vol. 1, No. 4: pp. D1-24D.

Ilies, R. , Morgeson, F. P. ,& Nahrgang, J. D. (2005)Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes, The Leadership Quarterly, Vol. 16, pp. 373-394.

ILO(2021)Voilence on the Job-a glabal Problem, https: //www. ilo. org/global/topics/safety-andhealth-at-work/resources-library/publications/WCMS_751832/lang--en/index. htm

Jago, A. G. (1982)Leadership perspective in theory and research , Management Science,VOl. 28, No. 3, pp. 315-336.

Jones, D. N. ,& Paulhus, D. L. (2017)Duplicity among the dark triad: of Personality and Social Psychology, VOL. Three faces of deceit, Journal 113, No. 2, pp. 329-342.

Jones, D. N. ,& Paulhus, D. L. (2014)Introducing the Short Dark dark personality traits, Assessment,Vol. 21, Triad(SD3): A brief measure of No. 1, pp. 28-41.

Jubb, P. B. (1999)"Whistleblowing: a restrictive definition and Ethics, Vol. 21, No. 1, pp. 77-94. interpretation", Journal of Business

Judge, T. A. ,& Bono, J. Y. (2000)Five-factor model of personality and transformational leadership, Journal of Applied Psychology, Vol. 85, pp. 751-.765

Judge, T. A. , Bono, J. Y. , Ilies, R. ,& Gerhardt, M. W. and quantitative review, (2002)Personality and leadership: A qualitative Journal of Applied Psychology,Vol. 87, pp. 765-780

Judge, T. A. ; Le Pine, J. A. , Rich, B. L. (2006)Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance, J. Appl. Psychol, Vol. 91, 762.

Kahn, W. (1990)Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, the Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 4 , pp. 692-724

Kanter, R. M. (1993)"Men and women of the corporation,"(2nd edn.), BasicBooks.

Kaufman, R. (2002)Prometheon Builds a Company Culture That Serves, Sizzles & Succeeds. London: Unwin-Hyman

Kellerman, B. (2004)Bad Leadership. What it is, How it Happens, Business School Press &. Why it Matters(Boston: Harvard

Kellerman, B. (2008)Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders. Boston: Harvard Business School

Kelley, H. H. (1967)Attribution theory in social psychology. In Nebraska Symposium on Motivation; University of Nebraska Press: Lincoln, NE, USA; pp. 192-238

Kelloway, E. K. , Mullen, J. ,& Francis, L. (2006)Divergent effects of leadership on employee safety, Journal of transformational and passive Occupational Health Psychology, Vol. 11, No. 1, pp. 76-86

Kerfoot, D. & Whitehead, S. (1998)'Boys own stuff': masculinity and education, Sociological Review, Vol. 46, No. 3, the management of further

pp. 436-455.

Kets de Vries, M. (2014)Coaching the toxic leader, Harvard business review,Vol. 92, No. 134, pp. 100-109, Available on: http: //hbr. org

Kets de Vries, M. F. R. (1989)Prisoners of leadership. New York: John Wiley & Sons.

Kets de Vries, M. F. R. (1991)Organizations on the couch: Clinical behavior and change. San Francisco: Jossey- perspectives on organizational Bass.

Kets de Vries, M. F. R. (1993)Leaders, Fools and Imposters: Essays on the Psychology of Leadership, San Francisco: Jossey-Bass

Kilmann, R. H. (1985). Corporate culture: Managing the intangible key to avoiding stagnation, Psychology style of corporate life may be the Today, Vol. 19, pp. 62-68.

Krasikova, D. V. , Green, S. G. ,& LeBreton, J. M. (2013)Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. Journal of Management, Vol. 39, No. 5, pp. 1308-1338.

Kusy, M. and Holloway, E. (2009)Toxic Workplace: Managing Toxic of Power, San Francisco: Jossey-Bass. Personalities and their Systems

Larsson, G. , Fors Brandebo, M. and Nilsson, S. (2012)“Destrudo-L: development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33 No. 4, pp. 383-400.

Lewis, P. and Simpson, R. (2012), Kanter Revisited: Gender, Power Journal of Management Reviews, Vol. 14, and(In)Visibility, International pp. 141-158.

Liao, S. ; Zhou, X. ; Guo, Z. ; Li, Z. (2019)How Does Leader Narcissism Influence Employee Voice;

The Attribution of Leader Impression Management and Leader-Member Exchange, Int. J. Environ. Res. Public Health, Vol. 16, No. 10, pp. 1819 -1832.

Lipman-Blumen, J. (2005)The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches, Ivey Business Journal Online, www. Iveybusinessjournal.

Litzky, B. E. , Eddleston K. A, and Kidder, D. L. (2006) The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors, Academy of Management Perspectives, Vol. 20,No. 1 , pp. 91-103.

Ludeman, K. and Erlandson, E. (2006)Alpha Male Syndrome , Harvard Business Press, USA, Available on https: //hbr. org/podcast/2006/05/harvard-business-ideacast-2-id

Luo, Y. L. L. , Cai, H. , Sedikides, C. , Song, H. (2014)Distinguishing Communal Narcissism from Agentic Narcissism: A Behavior Genetics Analysis on the Agency-Communion Model of Narcissism, Journal of Research in Personality, Vol. 49 , No. 1. pp. 52-58.

Luthans, F. (2002)The need for and meaning of positive
Organizational Behavior, Vol. 23, pp. organizational behavior, Journal of
695-706.

Luthans, F. and Peterson, S. J. (2003)'360-degree feedback with
suggests a winning combination', systematic coaching: empirical analysis
Human Resource Management, Vol. 42, No. 3, pp. 243-256.

Luthans, F. ,& Avolio, B. J. (2003)Authentic leadership development.
R. E. Quinn(Eds.), Positive organizational In K. S. Cameron, J. E. Dutton,&
scholarship: Foundations of a new discipline(pp. 241-261), San Francisco:
Barrett-Koehler.

Luthans, F. , Peterson, S. J. ,& Ibrayeva, E. (1998)The potential for
post-communist countries. Journal of World the "dark side" of leadership in
Business, Vol. 33, pp. 185-201.

Ma, H. , Karri, R. ,& Chittipeddi, K. (2004)The paradox of
managerial tyranny, Business Horizons, Vol. 4, No. 4, pp. 33-40.

Maccoby, E. E. (2007)Historical Overview of Socialization Research
and Theory; The Guilford Press: New York, NY, USA; pp. 13-41.

Maccoby, M. (2000)"Narcissistic leaders: the incredible pros; the
Review, Vol. 78, pp. 68-78. inevitable cons", Harvard Business

Mackay , R. and Fratzl, J. (2011)A Cause of Failure in Addressing
the Employee, International Journal of Workplace Bullying: Trauma and
Business and Social Science Vol. 2, No. 7, pp. 13-27.

MacKenzie, C. , Garavan, T. N. ,& Carbery, R. (2011)Understanding and Preventing Dysfunctional Behavior in Organizations: Conceptualizing the Contribution of Human Resource Development, Human Resource Development Review, Vol. 10, N. 4& , pp. 346 -380.

MacLaren, V. and Best, L. (2013)Disagreeable narcissism mediates behaviors, Personality and Individual an effect of BAS on addictive Differences, Vol. 55, Issue 2, pp. 101-105.

Macovei, C. M. (2016)Measuring Job Anxiety In Military Knowledge-Based Organization, Organization, International Conference Vol. Xxii, No. 2, PP. 451-456.

Marshall, J. (1984)"Women managers: Travellers in a Male World," Chichester, Wiley.

Maslow, A. H. (1943)'A theory of human motivation', Psychological Review, Vol. 50, No. 4, pp. 370-396.

Mavin, S. & Williams, J. (2013)Women's impact on women's careers in management: Queen bees, female misogyny, negative intra-relations and solidarity behaviours. In R. J. Burke, V S. Vinnicombe, L. Moore, and S. Blake-Beard(Eds), the Handbook of research on promoting women's careers(pp. 178-195). Cheltenham, UK. Edward Elgar.

McCall, M. W. J. ,& Lombardo, M. M. (1983)Off the track: Why and derailed. Greensboro: Center for Creative how successful executives get Leadership Report No. 21.

McCarthy, P. (2004) Costs of occupational violence and bullying. In (Eds.), Safeguarding the organization against P. McCarthy & C. Mayhew violence and bullying: An international perspective, 38-58, London: Palgrave Macmillan.

Mcintyre, R. (2003)The role of transformational and transactional principals, Dissertation Abstract International, leadership for high school Vol. 64 , No. 07, pp. 23-31.

McKay, R. and Fratzl , J. (2011)A cause of failure in addressing employee, International Journal of workplace bullying: Trauma and the Business and Social Science, Vol. 2, No. 7, pp. 13-17.

McKay, R. , Arnold, H. D. , Fratzl, J. & Thomas, R. (2008)Workplace Bullying In Academia:

A Canadian Study, Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 20, No. 2, pp. 77-100.

Meek, C. B. (2004)The dark side of Japanese management in the Japanese workplace, Journal of Managerial 1990s: Karoshi and Ijime in the Psychology, Vol. 19, No. 3, pp. 312-331.

Mehta S. and Maheshwari GC. (2013)Consequence of toxic organizational commitment, leadership on employee job satisfaction and The Journal Contemporary Management Research, Vol. 8, No. 2, pp. 1-23.

Mehta, S. , and Maheshwari, G. C. (2014)Toxic Leadership: Tracing Journal of Management, Vol. 5 , No. 10, the destructive trail, International pp. 18-24

Morrison, E. W. (2014)Employee voice and silence, Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav, Vol. 1, pp. 173-197.

Mullen, J. , Fiset, J. and Rhéaume, A. (2018)“Destructive forms of leadership: The effects of abusive supervision and incivility on employee health and safety”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 39, No. 8, pp. 946-961.

Namie, G. ,& Namie, R. (2009)The bully at work: What you can do dignity on the job. Naperville, IL: to stop the hurt and reclaim your Sourcebooks, Inc.

Noe , R. , Hollenbeck , J. , Gerhart , B. , and Wright , P. (2018)Human a Competitive Advantage,(11th Resource Management: Gaining ed)McGraw-Hill Education.

Noe, R. (2019)Employee Training) Development, 8th Edition , PMcGraw-Hill Higher Education, Asia.

Oakley, J. G. (2000), “Gender-based Barriers to Senior Management Scarcity of Female CEOs. ” Journal of Positions: Understanding the Business Ethics, Vol. 27, No. 4: pp. 321-334

O’Connor, J. , Mumford, M. , Clifton, T. , Gessner, T. ,& Connelly, destructiveness: An historiometric study, M. (1995)Charismatic leaders and Leadership Quarterly, Vol. 6, pp. 529-555.

OECD. (2011)G20 Anti-Corruption ACtion plAn Protection of Whistleblowers, Available on: https: //www. oecd. org/g20/topics/anticorruption/48972967. pdf. [12\6\2016.

Olafsson, R. ,& Johannsdottir, H. (2004)Coping with the bullying workplace: The effect of gender, age and type of bullying, British Journal of Guidance & Counseling,Vol. 32, pp. 319-333.

Othman, R. Ee, F, Shi, N. (2010)“Understanding dysfunctional leader-member exchange: antecedents and outcomes”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31 Issue: 4, pp. 337-350

Padilla A, Hogan R, Kaiser RB. (2007)The toxic triangle: Destructive leaders, vulnerable followers, and conducive environments, Leadership Quarterly, Vol. 18, pp. 176-194.

Padilla, A. and Mulvey, P. (2008)Leadership toxicity: sources and People, Vol. 15, No. 3, pp. 27-37. remedies, Organisations and

Paulhus, D. L. (2014)Toward a taxonomy of dark personalities. Science, Vol. 23, No. 6m pp. 421-426. Current Directions in Psychological

Paulhus, D. L. , & Williams, K. (2002)The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. Journal of Research in Personality, Vol. 36, No. 6, pp. 556-568.

Pelletier, K. (2010)Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. Leadership, Vol. 6, No. 4, pp. 373-389.

Pelletier, K. (2012)Perceptions of and reactions to leader toxicity: Do and identification with victim matter? The leader-follower relationships Leadership Quarterly, Vol. 23, No. 3, pp. 412-424.

Pelletier, KL. , Kottke, JL. , and Sirotnik, BW. (2019)The toxic emergence and manifestation of triangle in academia: A case analysis of the

toxicity in a public university, Leadership, Vol. 15, No. , 4, pp. 405-432.

Perriton, L. (2006)“Does Woman + a Network = Career Progression?” Leadership, Vol. 2, No. 1, pp. 101-113.

Pheko, M. , Monteiro, N & Segopol, M. (2017)When work hurts: A conceptual framework explaining how organizational culture may perpetuate workplace bullying, Journal Of Human Behavior In The Social Environment, Vol. 27, No. 6, pp. 571-588.

Ponnu, C. & Tennakoon, G. (2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, Electronic Journal of Business Ethics andorganization studies, Vol. 14, No. 1, 21 -32.

Raineri, E. , Dean F. Frear, D. and Edmonds, J. (2011)‘An Examination of the Academic Reach of Faculty and Administrator Bullying’, International Journal of Business and Social Science, VOL. 2, No. 2, pp. 22-35.

Reddin, W. J. (1970)Managerial Effectiveness, McGraw-Hill Book Company, New York

Rosener, J. B. (1990)“Way females lead” Harvard Business Review, Vol. 68, pp. 119-125.

Rosenthal, S. A. , Pittinsky, T. L(2006)Narcissistic leadership, The Leadership Quarterly, Vol. 17, pp. 617-633. Roter, A. (2017) Understanding and recognizing dysfunctional leadership: The impact of dysfunctional leadership on organizations and followers, Routledge.

Saeed, A. , Yousaf, A. and Alharbi, J. (2017)“Family and state ownership, internationalization and corporate board-gender diversity: Evidence from China and India”, Cross Cultural and Strategic Management, Vol. , 24, No. 2, pp. 251-270.

Salin, D. (2003)Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment, Human Relations, Vol. 56, No. 10, pp. 1213-1232.

Schein, E. H. (2016)Organizational culture and leadership: A dynamic view(5th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schyns, B. and Schilling, J. (2013)‘‘How Bad Are the Effects of Bad Leaders? A Meta Analysis of Destructive Leadership and its Outcomes”, The Leadership Quarterly , Vol. 24, No. 1, pp. 138-158.

Shamir, B. , & Eilam, G. (2005)“What’s your story?” A life-stories development, The Leadership Quarterly, approach to authentic leadership Vol. 16, No. 3, pp. 395-417.

Shaw, B. , Erickson, A. and Harvey, M. (2011)‘‘A Method for Measuring Destructive Leadership and Identifying Types of Destructive Leaders in Organizations, The Leadership Quarterly, Vol, 22, No. 4, 575-590.

Simpson, R. and Cohen, C. (2004)Dangerous Work: The Gendered of Higher Education, Gender, Work) Nature of Bullying in the Context Organization, Vol. 11, pp. 163-186.

Sinclair, A. (2004)Journey around Leadership, Discourse, Studies in Education, Vol. 25, No. 1, pp. 7-19. the Cultural Politics of

Skinner, E. A. , Edge, K. , Altman, J. , & Sherwood, H. (2003)Searching for the structure of coping: A review and critique of category systems for classifying ways of coping, Psychological Bulletin, Vol. 129 , No. 2, pp. 216-269.

Smith, M. L. , Van Oosten, E. B. ,) Boyatzis, R. E. (2009)Coaching for sustained desired change. In R. W. Woodman, W. A. Pasmore, & A. B. Shani(Eds.), Research in organizational change and development(Vol. 17, pp. 145-173). Bingley, England: Emerald.

Smith, S. F. ,& Lilienfeld, S. O. (2013) Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns, Aggression and Violent Behavior, Vol. 18, pp. 204 -221.

Spector, P. & Fox, S. (2002)An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior, Human Resource Management Review, Vol. 12, Issue 2, pp. 269-292.

Spreitzer, G. M. (1995)“Individual Empowerment in the Work Place: Dimensions, Measurement, and Validation”, Academy of Management, Journal, Vol, 38, pp. 1442-1465.

Starratt, A. and Grandy, G. (2010)“Young workers’ experiences of Organization Development Journal, Vol. abusive leadership”, Leadership& 31 Issue: 2, pp. 136 -158.

Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A of Psychology, Vol. 25, pp. 35-71. Survey of the Literature. Journal

Stogdill, R. (1974)Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: The Free Press.

Sutton, R. (2007)The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't, Warner Business Books; New York.

Szilagyi, A. D. and Wallace, M. J. (1980)Organizational Behavior and Performance. 2nd Edition, Goodyear Publishing Company, Santa Monica.

Tajfel, H. and Turner, J. C. (1986)The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: Worchel, S. and Austin, W. G. , Eds. , Psychology of Intergroup Relation, Hall Publishers, Chicago, pp. 7-24.

Tannenbaum, R. & Schmidt. W. H. (1985)"How to choose a Review , March -April. leadership Pattern", Harvard Business

Tavanti, M. (2012)Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in how to deal with them, Human Resource organizational leadership and Management, Vol. 6, pp. 127-136.

Tepper, B. J. (2000)Consequences of abusive supervision. Academy of Management Journal, Vol. 43, pp. 178-190.

Tepper, B. J. (2007)Abusive Supervision in Work Organizations: Agenda Journal of Management, Vol. 33, Review, Synthesis, and Research pp. 261-289.

Tepper, B. J. , Carr, J. C. , Breaux, D. M. , Geider, S. , Hu, C. ,) Hua, W. (2009)Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 109, No. 2, pp. 156 -167.

Tepper, B. J. , Simon, L. and Park, H. (2017)Abusive Supervision, Psychology and Organizational Behavior, Annual Review of Organizational Vol. 4, pp. 123 -152.

Tepper, B. , Duffy, M. , Henle, C. ,& Lambert, L. (2006)Procedural abusive supervision. Personnel injustice, victim precipitation, and Psychology, Vol. 59, pp. 101-123.

The U. S. EEOC(2020)Equal Employment Opportunity Commission , Available on https: //www. eeoc. gov/overview

The Whistleblowing Commission. (2013)Report on the effectiveness of existing arrangements for workplace whistleblowing in the UK. Whistleblowidf. /Available on: https: //www. tuc. org. uk/sites/default/files [16\3\2016]

Thoroughgood, C. N. , Padilla, A. , Hunter, S. T. , & Tate, B. W. followers associated with (2012)The susceptible circle: A taxonomy of destructive leadership, The Leadership Quarterly, Vol. 23, No. 5, pp. 897-917.

Tran, Q. , Tian, Y. and Sankoh, F. (2013)"The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm," American Journal of Industrial and Business Management, Vol. 3 No. 7, pp. 595 -600

Tran, Q. , Tian, Y. , Li, C. ,& Sankoh, F. P. (2014)Impact of Destructive Leadership on Subordinate Behavior via Voice Behavior,Loyalty and Neglect in Hanoi, Vietnam. Journal of Applied Sciences, Vol. 14, pp. 2320-2330.

Trijueque, D. G. ,& G. mez, J. L. G. (2010). Workplace bullying: in a multioccupational sample. Prevalence and descriptive analysis Psychology in Spain, 14(1), 15-21

Uhl-Bien, M. ,& Carsten, M. (2007)Being ethical when the boss is not. Organizational Dynamics, Vol. 36, pp. 187-201.

Ulrich, D. and W. Brockbank, W. (2005)HR The Value Proposition. School Press. Boston: Harvard Business

UNDP(2020), ‘United Nations Statistics Division, Statistics and indicators on women and men’ Available at: <http: //unstats. un. org/unsd/demographic/products/indwm/statistics. htm>. (accessed 25th Januaray 2021).

UNISON(2021)Workplace bullying and harassment, Available on https: //www. unison. org. uk/unisonhealth-and-safety/health-safety-key-issues/bullying-and-harassment/

Van Maanen, J. & Barley, S. R. (1985)Cultural organization; Fragments of a theory. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg) J. Martin(Eds.), Organizational Culture(pp. 31-53). Beverly Hills: Sage.

Van Slyke, D. M. ,& Alexander, R. W. (2006)Public Service
and Coherence. The American Leadership: Opportunities for Clarity
Review of Public Administration, Vol. 36, No. 4, pp. 362-374.

Van Wart, M. (2005)Dynamics of Leadership: Theory and Practice.
Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Vecchio, R. (2002)"Leadership and gender Advantage" the leadership
quarterly, Vol. 13, PP. 643-671.

Walumbwa, F. , Avolio, B. , Gardner, W. , Wernsing, T. ,& Peterson,
S. (2008)'Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-
Based Measure', Journal of Management, Vol. 34, No. 1, pp. 89-126.

Wayne, S. J. ; Shore, L. M. ; Liden, R. C. (1997)Perceived
organizational support and leader-member exchange: A social exchange
perspective. Acad. Manag. J. , Vol. 40, pp. 82-111.

Webster, V. , Brough, P. , and Daly, K. (2016)Fight, Flight or Freeze:
Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership, Stress
Health, Vol. 32, pp. 346-354.

Whicker. M. L. (1996)Toxic Leaders: When Organizations Go Bad.
New York: Doubleday.

Workplace Bullying Institute(2007). U. S. workplace bullying survey,
Available on: www. workplacebullying. org

World Economic Forum. (2020). The Global Gender Gap Report
2019. Available on: http: //www3. weforum. org/docs/WEF_GGGR_2020.
pdf

Wright, F. ,& Wright, M. S. W. (1982)Violent groups. Group, Vol. 6, pp. 25-34.

Yagil, D. , Ben-Zur, H. ,& Tamir, I. (2011)Do employees cope work? An exploratory study. effectively with abusive supervision at International Journal of Stress Management, Vol. 18, No. 1, pp. 5-23.

Yukl, G. A. (1999)An evaluation of conceptual weaknesses in leadership theories, Leadership Quarterly, transformational and charismatic Vol. 10, pp. 285-305.

Yukl, G. A. (2012)Leadership in Organizations(8th ed), NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. , and van Fleet, D. D. (1992)Theory and research on leadership in organizations. In M. D.

Dunette,& L. M. Hough(Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology(pp. 147-199).

Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Zaccaro, S. J. , Kemp, C. ,& Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, and R. J. Sternberg(Eds.), The nature of leadership(pp. 101-124). Thousand Oaks, CA: Sage

المؤلِّفة في سطور

د. جوهرة بنت محمد أبا الخيل

المؤهل العلمي:

دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة من جامعة هال، المملكة المتحدة، 2012 م.

العمل الحالي:

أستاذ الإدارة العامة المشارك في معهد الإدارة العامة.

أهم الأنشطة العلمية والعملية:

الأنشطة العلمية:

العديد من المؤلفات العلمية ما بين بحوث علمية ومُترجَمات باللغتين العربية والإنجليزية، ومنها:

- أبا الخيل، جوهرة محمد (2021). التنمُّر الإداري وأثره على بيئة العمل: دراسة ميدانية على الجامعات في منطقة الرياض، دورية الإداري، عدد 361.

- Abalkhail, M. J. (2021)Being 'Native': Insider Research IN Qualitative Studies Of Gender And Management, In Stead, V. Elliott, C. and Mavin, S. Eds, Handbook of Research Methods on Gender and Management,&Elgar Publishing, UK.

- Abalkhail, M. J. (2021)Women, Leadership and Covid-19: Reiterating Glass Cliffs or Reshaping Organizations, Leadership Development , British Academy of Management Conference, Lancaster University, UK.

- Abalkhail, M. J. & 2020)Women Managing Women: Hierarchical Relationships and Career Impact, Career Development International Journal, Vol, 00 Issue 1.

- أبا الخيل، جوهرة محمد (2021). التنوع بين الجنس ن في مجلس إدارة الشركات: دراسة ميدانية على الشركات المسجَّلة في السوق المالية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود)العلوم الإدارية)، المجلد 29.

- Abalkhail, M. J. (2019)Women's career development in an Arab Middle Eastern context, Human Resource Development International, Vol, 22 Issue 2.

- Abalkhail, M. J. (2018), Challenges of Translating Qualitative Management Data, Gender in Management: an International, Vol. 33 Issue: 1, pp. 66-79.

- Abalkhail, M. J. (2017), Arab Gulf Women and the Labyrinth of Leadership, in Ibtihaj Al-A'ali, E. , Al-Shammari , M. and Hatem Masri, M. .(Eds), "Arab Women and their Evolving Roles in the Global Business Landscape", IGI Global, USA.

- أبا الخيل، جوهرة بنت محمد، " .(2017)إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد 27، العدد .(1)

- أبا الخيل، جوهرة بنت محمد، (2016). ترجمة مقالة:

" The Job of Government: Interweaving Public Functions and Private Hands

التداخل بين أدوار القطاع العام والخاص"، مجلة معهد الإدارة العامة، المجلد 65، العدد 3.

الأنشطة العملية:

- من سبتمبر ٢٠٢٠ حتى الآن، مستشار علمي في مركز البحوث والدراسات بمعهد الإدارة العامة.

- من أغسطس 2020 حتى الآن، عضو في المجلس العلمي لمعهد الإدارة العامة، الرياض.

- من سبتمبر 2019 حتى سبتمبر 2021، عضو في لجنة البحوث بمعهد الإدارة العامة، الرياض.

- من مايو 2018- أغسطس 2019، عضو في اللجنة العلمية لمؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- من فبراير 2021 حتى الآن، عضو في فريق دراسة استشراف احتياجات الأجهزة الحكومية من الأعمال العلمية والدراسات التطبيقية والمؤتمرات في المملكة العربية السعودية.

- من ديسمبر 2018- ديسمبر 2019، أستاذ زائر في جامعة:

University of RoehamptonUniversity. of London, United Kingdom
Roehampton Business School

- من ٢٠١٧ - ٢٠١٨، عضو في هيئة تحرير مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- من ٢٠١٧ - ٢٠١٨، عضو في اللجنة الاستشارية، وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- من 2017 – 2014، مديرة إدارة البحوث والاستشارات في الفرع النسائي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- من 2005 – 1998، رئيسة قطاع السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- 1998 حتى الآن، مستشارة ومُدرِّبة ومُحاضِرة في معهد الإدارة العامة، الرياض.

تمَّ التصميم والإخراج الفني والطباعة في الإدارة العامة للنشر والخدمات اللغوية بمعهد الإدارة العامة - 1443 هـ

Notes

[1←]

الشخصية النيوترونية" :إشارة إلى القنبلة النيوترونية، وهي أحد أنواع الأسلحة النووية التي تمَّ اختراعها من قِبل عالم الفيزياء صامويل كوهين، وهي سلاح فتَّاك، سريع الانشطار والتصويب، يُلحق أضرارًا مميتةً بصحة الكائنات الحية. أُطلِق على جاك ويلش لقب "نيوترون جاك" في أوائل الثمانينيات إشارةً إلى القنبلة النيوترونية؛ وذلك يعود إلى قيامه بإحداث تغييرات جذرية في شركة جنرال إلكتريك الأمريكية؛ من حيث الهيكل التنظيمي، وإلغاء التسلسل الهرمي للإدارة والمكوَّن من تسعة مستويات، وإلغاء العديد من الوظائف، وإقصاء عددٍ كبيرٍ من موظفي الشركة .(Fern.ndez-Ar.oz, 2020; Sinclair, 2004)

[2←]

House of Commons Treasury Committee (2009)Banking Crisis: reforming corporate governance and pay in the City, Ninth Report of Session 2008-2009.

[3←]

World Economic Forum, 2020.

[4←]

خصائص متلازمة "الرجل الأول" مستوحاة من المصدر التالي:

Ludeman, K. and Erlandson, E.(2006)Alpha Male Syndrome, Harvard Business Press, USA.

[5←]

Smith, H.) Jan. 29, 2019 (Albert J. Dunlap, corporate turnaround specialist accused of accounting fraud, Washington Post.

Edgecliffe-Johnson, A.) February 1, 2019)Albert J Dunlap, business executive, 1937-2019, Financial Times , The Financial Times Limited 2020. Limited 2020.

[6←]

متلازمة "البرج العاجي:)The Ivory Tower Syndrome) " تشير إلى تركيز القيادات الإدارية العليا على التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، والابتعاد عن واقع العمل الفعلي، وعدم إشراك موظفي الصفوف الأمامية في القرارات. لمزيدٍ من المعلومات حول متلازمة البرج العاجي، يمكن الاطلاع على المراجع التالية:

- Buckley, S.,) Du Toit, A.(2010). Academics leave your ivory tower: Form practice. Educational Studies, 36(5), 493-503. communities of

- Gardanova, Z., Nikitina, N.,) Strielkowski, W.(2019, October). Critical leadership and fail syndrome. In 4th International Conference on Social, Business, and set-upto-(ICSBAL 2019). Atlantis Press. Academic Leadership

- Lewis, L. S.(2018). Scaling the ivory tower: Merit and its limits in academic careers. Routledge.

- Santamaria, L. J.,) Santamaria, A. P.(2013). Applied critical leadership in education: change. Routledge. Choosing

[7←]

للحصول على معلومات إضافية حول قضية شركة " إنرون"، يمكن الرجوع إلى المصادر التالية:

- Bratton, W.W.(2002)"Enron and the Dark Side of Shareholder Value," Tul. L. Rev. 76, 1275.

- Healy, P. M. and Palepu,K. G.) 2003)"The Fall of Enron," J. Econ. Perspect. 17, 3.

- Millon, D.(2012). Enron and the Dark Side of Worker Ownership. Seattle Journal for Social Justice, 1(1), 21.

[8←]

للاطلاع على المزيد عن المقياس، يُرجَى الاطلاع على المصادر التالية:

Hogan, R. (1997 (The Hogan Development Survey(HDS), Available at: https: //www. -hoganassessments. Com/ assessment/hogan-development-survey/

- Hogan, R. , Hogan, J. (2009). Hogan Development Survey manual. Tulsa, OK: Hogan Press.

[9←]

الوثيقة مستوحاة بتصرُّف من دراسة ماكاي وفراتزل (Mackay & Fratzl, 2011)

Mackay , R. and Fratzl, J.(2011)A Cause of Failure in Addressing Workplace Bullying: Trauma and the Employee, International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 7.